

MOP5101

Masteroppgave

**EN KVALITATIV STUDIE FOR HVORDAN DIGITAL ONBOARDING
PÅVIRKER NYANSATTES LÆRING OG TILHØRIGHET**



(Bilde hentet fra Penneo)

Master i ledelse

Høgskolen Kristiania

Våren 2021

«Denne masteroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høgskolen Kristiania. Høgskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.»

Forord

Denne oppgaven er en avsluttende oppgave på masterstudiet Ledelse ved Høyskolen Kristiania. I løpet av de siste to årene har vi tilegnet oss mye kunnskap om fagområdene HR og Ledelse, hatt godt samarbeid med medstudenter og blitt inspirert av flinke forelesere. Det er derfor litt trist at det er slutten på mastergraden, men samtidig blir det spennende å starte for fullt i arbeidslivet. Arbeidet med denne studien har vært spennende og lærerikt, men også til tider utfordrende. Forhåpentligvis har vi med denne studien klart å belyse et viktig tema som er svært aktuelt i dagens organisasjoner.

Vi ønsker å takke veilederen vår Cathrine Filstad for fine samtaler og tilbakemeldinger som har hjulpet oss mye gjennom prosessen. Vi setter pris på din gode og inspirerende veiledning. I tillegg vil vi takke Sopra Steria for et godt samarbeid, og våre ni informanter som har tatt seg tid til vår undersøkelse. Takk for hyggelige intervjuer, og at dere bidro med spennende perspektiver, kunnskap og erfaringer rundt studiens tema.

Videre vil vi også takke familie og venner som har motivert oss gjennom semesteret og tatt seg tiden til å korrekturlese oppgaven vår. Det har vært til stor hjelp i innspurten av prosessen. Til slutt ønsker vi å takke hverandre for et veldig godt samarbeid gjennom masterløpet!

God lesing!

Sammendrag

Hensikten med denne avhandlingen er å belyse hvordan digital onboarding påvirker de nyansattes læring og tilhørighet til organisasjonen. God onboarding er viktig for at nyansatte skal trives og ha et ønske om å bli i organisasjonen. Digital onboarding har ikke fått mye oppmerksomhet i forskningslitteraturen eller i næringslivet tidligere. Da koronapandemien brøt ut i mars 2020 fikk det konsekvenser for hvordan nyansatte onboardes ettersom onboarding må foregå på digitale plattformer. Følgende problemstilling er belyst i denne avhandlingen: *“Hvordan påvirker digital onboarding nyansattes læring og tilhørighet?”* Denne studien har et kvalitativt forskningsdesign med en tematisk analyse. Det er utført ni kvalitative dybdeintervjuer, og informantene består av nyansatte som har gjennomført en digital onboarding.

Denne studien konkluderer med at det er mulig å overføre læring til nyansatte på digitale plattformer, men at det kan forventes og ta lengre tid enn om man kunne møtt hverandre fysisk. Taus kunnskap er mer utfordrende å overføre over skjerm, og det vil derfor være fordelaktig å benytte seg av en mentorordning. Det tar lengre tid å bygge relasjoner over digitale plattformer og det krever at de nyansatte selv er proaktiv for å kjenne på større grad av tilhørighet til organisasjonen. Å kombinere digitale møter og fysiske samlinger ser ut til å være den beste praksisen som påvirker læring og tilhørighet hos de nyansatte positivt.

Nøkkelord: *Digital onboarding, nyansatte, læring, tilhørighet*

Innholdsfortegnelse

1.0 INNLEDNING	1
1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA, PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL	2
1.2 CASEBESKRIVELSE	3
2.0 TEORI.....	4
2.1 ONBOARDING SOM ORGANISASJONSSOSIALISERING.....	4
2.1.1 TALYA BAUERS 6 C'ER OM ONBOARDING	6
2.2 TILHØRIGHET.....	7
2.2.1 SOSIAL IDENTITET	8
2.3 LÆRING.....	9
2.4 KUNNSKAP.....	12
2.4.1 TAUS OG EKSPLISITT KUNNSKAP	12
2.4.2 KUNNSKAPSDDELING	14
2.5 ROLLEMODELLER	15
2.6 ORGANISASJONSKULTUR.....	16
2.7 DIGITALISERING.....	18
3.0 METODE.....	19
3.1 VALG AV METODE	19
3.2 VALG AV FORSKNINGSDESIGN	20
3.3 FENOMENOLOGI.....	21
3.4 DATAINNSAMLING.....	21
3.5 INTERVJUGUIDE	22
3.6 KRITERIER FOR UTVALG	23
3.7 UTVALG.....	24
3.8 PRESENTASJON AV UTVALGET.....	24
3.9 TEMATISK ANALYSE.....	25
3.10 EMPIRISKE OG TEORETISKE PERSPEKTIVER I ANALYSEN	26
3.11 KVALITETSSIKRING.....	27
3.12 ETIKK.....	29
4.0 ANALYSE.....	31
4.1 HVORDAN PÅVIRKER DIGITALE LÆRINGSPROSESSER DEN NYANSATTES OPPLEVELSE AV TILHØRIGHET TIL SOPRA STERIA?.....	32
4.1.1 INTRODUKSJONSKURS	32
4.1.2 HVORDAN FOREGÅR DIGITAL LÆRING I ORGANISASJONEN	36

4.1.3 DELKONKLUSJON.....	44
4.2 HVORDAN PÅVIRKER DIGITAL ONBOARDING OVERFØRING AV TAUS KUNNSKAP I SOPRA STERIA?	45
4.2.1 KUNNSKAPSDELING	45
4.2.2 FRA EKSPLISITT TIL TAUS KUNNSKAP	47
4.2.2.1 SEKI-MODELLEN	51
4.2.3 TAUS KUNNSKAP I PRAKSIS.....	53
4.2.4 DELKONKLUSJON.....	55
4.3 HVORDAN PÅVIRKER DIGITAL ONBOARDING DEN NYANSATTES OPPLEVELSE AV TILHØRIGHET TIL ORGANISASJONSKULTUREN I SOPRA STERIA?	56
4.3.1 BLI KJENT MED KULTUREN	57
4.3.2 DELINGSKULTUR OG POWER OF SHARING	59
4.3.3 RELASJONER OG DET SOSIALE SOM PÅVIRKER TILHØRIGHET	62
4.3.3.1 EGET INITIATIV FRA DEN NYANSATTE	65
4.3.3.2 SOSIALE DIGITALE MØTEPLASSER I ORGANISASJONEN.....	68
4.3.4 DELKONKLUSJON.....	70
<u>5.0 KONKLUSJON</u>	<u>71</u>
5.1 SVAR PÅ PROBLEMSTILLING.....	71
5.2 TEORETISKE IMPLIKASJONER	72
5.3 PRAKTISKE IMPLIKASJONER	73
5.4 KRITIKK TIL EGEN OPPGAVE	74
5.5 ANBEFALINGER TIL VIDERE FORSKNING	75
<u>6.0 REFERANSELISTE</u>	<u>77</u>
<u>7.0 APPENDIKS.....</u>	<u>84</u>
<u>VEDLEGG 1.....</u>	<u>84</u>
<u>VEDLEGG 2.....</u>	<u>86</u>
<u>VEDLEGG 3.....</u>	<u>89</u>

1.0 Innledning

Innen organisasjonssosialisering og onboarding er det å forstå nyansattes læringsprosess et viktig hjelpemiddel for hvordan den nyansatte kan føle seg motivert og etablert i organisasjonen (Filstad 2017, 14). Læring gjennom sosial praksis og samhandling med kolleger er med på å gi den nyansatte en følelse av tilhørighet til organisasjonen (Filstad 2017, 74). Hvordan de nyansatte lærer i løpet av onboardingen er avgjørende for hva de nyansatte lærer i denne prosessen (Filstad 2016, 192).

Koronapandemien har ført til store endringer hvor hjemmekontor er blitt den nye normalen. Det medfører at nyansatte må bli kjent med sin nye arbeidsplass og kolleger via skjerm. Før pandemiens utspring kunne man lære uformelt om sin nye rolle ved å blant annet jobbe sammen med- eller ved siden av mer erfarne kolleger og ledere. I vår nye hverdag har mange nyansatte såvidt møtt sine kolleger fysisk eller satt sine ben på kontoret etter oppstart. Det antas at digital onboarding er med på å sette krav til at de nyansatte får tilgang til gode kunnskapskilder på hjemmekontoret. Hvordan den nyansattes onboardingsprosess påvirkes av digitale løsninger er det gjennomført lite forskning på (Gruman og Saks 2018). Dermed stiller vi oss spørsmålene: Hva gjør så den digitale onboardingen med hvordan de nyansatte lærer når de kommer inn i en helt ny organisasjon på digitale plattformer? Og kan de nyansatte oppleve tilhørighet til organisasjonen fra hjemmekontoret?

Onboarding (organisasjonssosialisering) defineres av Filstad (2016, 193) som «individuelle, sosiale, kulturelle og kontekstuelle læringsprosesser hvor den nyansatte tilegner seg kunnskap og ferdigheter for etablering i en organisasjon». Sosialiseringen i organisasjoner dreier seg om å lære om organisasjonens prosesser, samt hvordan man skal forholde seg og opptre i organisasjonen. Med andre ord vil det innebære et læringsinnhold og en læringsprosess som et individ tilpasser seg etter (Chao mfl., 1994 i Ziener; Johansen og Sætersdal 2017, 120). Sosialiseringen påvirkes av organisasjonens tilrettelegging og oppfølging av egenskaper og atferd hos den nyansatte (Ziener; Johansen og Sætersdal 2017, 120). Onboardingsprosessen kan i følge Morrison (1993) referert i Filstad (2016, 198) ta fra seks til tolv måneder, men også opptil to år. Tidsperspektivet vil være avhengig av organisasjonen og den nyansatte, basert på hva som kjennetegner organisasjonen og hva slags arbeid den nyansatte skal lære (Filstad 2016, 198). I norsk forskning er organisasjonssosialisering benyttet som begrep for onboarding. Etersom begrepet onboarding oftest benyttes av organisasjoner i næringslivet, vil

organisasjonssosialisering og nyansattes læringsprosesser som begrep bli erstattet med onboarding i denne oppgaven.

1.1 Bakgrunn for valg av tema, problemstilling og forskningsspørsmål

Vi har tidligere skrevet en oppgave om onboarding av nyansatte og synes dette er et interessant tema. Da de fleste kunnskapsbedrifter raskt måtte legge om til digital onboarding da pandemien brøt ut, så vi det som en unik mulighet til å dykke dypere i materien i det relativt nye begrepet digital onboarding. Vi var dermed nysgjerrige på å se om de nyansattes tilhørighet og læring påvirkes av å sitte på hjemmekontor og om de klarer å knytte bånd via skjerm.

Problemet vi ønsker å undersøke er hvordan digitale læringsprosesser kan føre til tilhørighet i organisasjonen, om det forsvinner mye viktig kunnskap i organisasjonen, samt hvilken innvirkning digital onboarding har på organisasjonskulturen og uformelle relasjoner. For å studere problemet har vi valgt organisasjonen Sopra Steria. Sopra Steria er en organisasjon som har hatt stort fokus på å ansette folk selv under pandemien og dermed har benyttet seg av mye digital onboarding. Basert på dette har vi kommet frem til følgende problemstilling:

“Hvordan påvirker digital onboarding nyansattes læring og tilhørighet?”

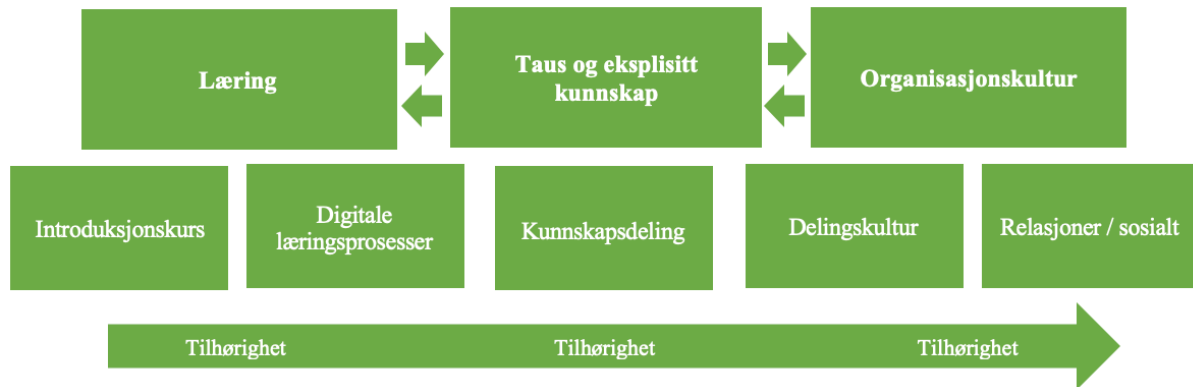
For å avgrense oppgaven og besvare problemstillingen utfyllende har vi utformet tre forskningsspørsmål som vi presenterer nedenfor. Dermed avgrenses denne studien til tre hovedtemaer; *digitale læringsprosesser*, *taus kunnskap* og *organisasjonskultur*. Bakgrunnen for de tre valgte temaene er vår interesse innenfor områdene, samt hva kontaktpersonen vår i Sopra Steria synes det var interessant at vi så på i organisasjonen. Oppgaven er avgrenset til å basere seg på læring og tilhørighet som skjer i Sopra Steria og ikke hva konsulentene lærer hos kunder. For å besvare problemstillingen skal vi undersøke følgende forskningsspørsmål (fx):

F1: *“Hvordan påvirker digitale læringsprosesser den nyansattes opplevelse av tilhørighet til Sopra Steria?”*

F2: *“Hvordan påvirker digital onboarding overføring av taus kunnskap i Sopra Steria?”*

F3: “*Hvordan påvirker digital onboarding den nyansattes opplevelse av tilhørighet til organisasjonskulturen i Sopra Steria?*”

For å vise til en bedre oversikt over temaene i oppgaven, har vi utformet en modell som vi vil vise til under hvert forskningsspørsmål i analysen.



1.2 Casebeskrivelse

Sopra Steria er en del av den europeiske Sopra Steria-gruppen med 46 000 medarbeidere i 25 land, der hovedkontoret ligger i Paris (Sopra Steria, a). I Norge har Sopra Steria ca. 2 100 ansatte spredt på de tre kontorene i Oslo, Trondheim og Stavanger, samt de to nyopprettede kontorene i Drammen og Bergen (Sopra Steria, a). På hjemmesiden til Sopra Steria skriver de at “Vi er Norges ledende konsulentselskap innen digitalisering”. Selskapet hjelper offentlige virksomheter og store private selskaper med å ta digitalt lederskap, og er opptatt av å skape verdi for kundene og samfunnet (Sopra Steria, a). Sopra Steria leverer en bred skala av tjenester innenfor en rekke områder, som blant annet; *dataanalyse og innsikt, design, ledelse og strategi, sikkerhet, skytjenester og digitale plattformer, smidige virksomheter, test og kvalitet, samt utvikling og integrasjon* (Sopra Steria, b). Kundene til selskapet kommer fra mange ulike bransjer, som blant annet; *bank og forsikring, energi, forsvar og nasjonal sikkerhet, handel og service, helse, industri, medier, offentlig, telekom og transport* (Sopra Steria, b).

Selskapet hadde en omsetning på over 3 milliarder kroner i 2020 og er kåret til Norges beste arbeidsplass (Great Place to Work) fem år på rad (Sopra Steria, a). Selskapet nevner på hjemmesiden sin at de tror hemmeligheten bak tittelen Norges beste arbeidsplass er god arbeidskultur, deling, dialog, stor takhøyde og ledelse bygget på tillit (Sopra Steria, c). I

tillegg nevnes det at de tror at mange flinke fagpersoner vil jobbe i selskapet fordi selskapet stadig utvikler seg og at de har mange samfunnsnyttige prosjekter (Sopra Steria, c). Sopra Steria har vokst med et hundretall av nye ansatte de siste årene. Det har dermed stilt krav til god onboarding fra organisasjonen. De nyansatte i Sopra Steria må igjennom et tre dagers introduksjonskurs før de begynner med sine arbeidsoppgaver. Dette har tidligere foregått på hovedkontoret i Oslo og ansatte fra andre byer, samt Danmark, har reist til Oslo. Det er HR som står for introduksjonskurset, der formålet er at de nyansatte skal bli kjent med selskapet på ulike områder, i form av struktur, kultur, forretningsstrategier og generelt om hvordan ting gjøres i Sopra Steria. De nyansatte blir også presentert for det interne slagordet “Power of Sharing”, der man oppfordres til å dele kunnskap med kolleger, kunder og samfunnet. I pandemiåret 2020 begynte det til sammen 463 nyansatte i Sopra Steria i Norge, og samtlige som begynte etter mars ble onboardet digitalt. Introduksjonskurset ble lagt om digitalt på Teams og tilpasset til å passe dette formatet.

2.0 Teori

2.1 Onboarding som organisasjonssosialisering

Som begrep er onboarding knyttet til nyansattfasen, der den nyrekrutterte går fra å være på utsiden til å bli en av de på innsiden i organisasjonen, som et fullverdig medlem (Filstad 2016, 192). I denne oppgaven vil nyansatte være arbeidstakere som starter i en ny stilling i en ny organisasjon, samt at de har tidligere arbeidserfaring og dermed har vært gjennom en onboardingprosess tidligere. Fellesnevneren for rollen som nyansatt er at læringsprosessen ofte oppleves som et forventningssjokk, der den nyansatte har stort behov for ny kompetanse og kunnskap, og at det tar rundt 12 måneder å bli etablert i stillingen (Filstad 2016, 192). Fasen som nyansatt handler om å bli kjent med organisasjonen og dens kultur, arbeidsoppgaver, samt ledere og kolleger. I løpet av onboardingprosessen vil den nyansatte gjennomføre ulike aktiviteter som skal bidra til at vedkommende blir en del av organisasjonen. Med andre ord referer onboarding til en prosess som skal hjelpe nye arbeidstakere til å lære om ferdigheter, kunnskap og atferden som trengs for å lykkes i organisasjonen (Bauer og Erdogan 2012). En direkte oversettelse av begrepet onboarding finnes ikke, men her i Norge forklares fenomenet som introduksjon, organisasjonssosialisering eller innfasing av nyansatte. Samlet sett kan dette kalles de nyansattes læringsprosesser.

I følge Sagberg (2017, 18) er onboarding, som tilsvarer påmønstring eller ombordstigning på norsk, å sammen med et fellesskap starte på en ny reise ved å stige om bord. Klein og Polin (2012) benytter onboarding som begrep om de tiltak og virkemidler en organisasjon bruker for å strukturere erfaringer til de nyansatte i starten av arbeidsforholdet. I følge Van Maanen og Schein (1979) handler organisasjonssosialisering om å tilegne seg sosial kunnskap og ferdigheter som er nødvendig for å håndtere en rolle i organisasjonen. Målet for prosessen er å oppnå en gjensidig aksept mellom den nyansatte og organisasjonen (Sagberg 2017, 17). Stein og Christiansen (2010, 51) påpeker at alle har vært igjennom en form for onboardingprosessen som nyansatt, men ikke alle er like bevisste på dette. Det er ikke alle som er onboardet på en bevisst og konsistent måte som både skaper en optimal verdi for selskapet samtidig som det gir verdi for den nyansatte (Stein og Christiansen 2010, 51).

Stein og Christiansen (2010, 18) forklarer at onboarding er den kollektive opplevelsen som nyansatte og deres ledere har i løpet av det første året som nyansatt. Deres tolkning av hele denne opplevelsen bestemmer deres atferd, produktivitet, potensiale og avgjørelser de tar som til slutt resulterer i et resultat for selskapet (Stein og Christiansen 2010, 18). Videre går det frem at onboarding er en prosess som fokuserer på effektiv overføring av selskap, organisasjon, team- og rollespesifikk kunnskap, samt å gi lærerik innsikt i organisasjonens kultur og strategiske retning, bygge verdifulle forhold og gi en innbydende og tilpasset opplevelse for at den nye medarbeideren skal oppfylle deres behov (Stein og Christiansen 2010, 19). Det gjør det mulig for nyansatte å oppdage og vurdere karriereutvikling og gi en støtte for å fremme personlig fremgang (Stein og Christiansen 2010, 19). Filstad (2016, 193-194) argumenterer for at det finnes ulike sosialiseringstaktikker for nyansatte, men at hva de lærer i stor grad er varierende. Dermed kan hvordan man lærer gjennom taktikker og ulike faser i organisasjonssosialiseringen, påvirke hva som læres.

Som nevnt tidligere er organisasjonssosialisering begrepet som benyttes av flest norske forskere, men vi har valgt å benytte oss av onboarding som begrep i oppgaven da organisasjoner i næringslivet oftest benytter seg av dette og det er begrepet som benyttes i dagligtalen i den organisasjonen vi har undersøkt.

2.1.1 Talya Bauers 6 C'er om onboarding

I følge Bauer (2010) finnes det tre sentrale faktorer i onboarding; 1) onboarding er en prosess som må gå over tid og ofte er mest betydningsfullt det første året, 2) onboarding inneholder også et medarbeideransvar og dermed er det sentralt at den nyansatte har en proaktiv atferd under onboarding, 3) nyansatte liker at onboarding tilbyr tydelighet, struktur og klarhet, med klar informasjon, forventinger, tidslinjer og mål. Bauer (2010) har utviklet et rammeverk for suksessfull onboarding som er benyttet av mange virksomheter. Rammeverket består av fire steg, såkalte "C'er" som skal hjelpe med å få oversikt over de viktigste områdene for å lykkes med innfasing og sosialisering av nyansatte; *compliance*, *connect*, *culture* og *clarify* (Bauer 2010). I løpet i 2020 har det blitt lagt til to steg til i rammeverket til Bauer; *competence* og *check* (HR Norge). ¹De seks C'ene er dermed:

Compliance: Det første steget handler om å ha alt det praktiske på plass, samt at regler og prosedyrer sikres å være fulgt, og at den nyansatte vet om disse (Bauer 2010). Laptop, telefon, nøkkelkort og tilgang til både kontor og systemer er viktige ting som må være på plass for at den nyansatte skal kunne gjøre jobben sin (Bauer 2010).

Connect: Connect handler om å bygge nettverk i den nye jobben. Dette er nødvendig for at den nyansatte skal kunne knytte bånd med kolleger, men også for å kunne levere gode resultater (Bauer 2010). Denne fasen er også viktig for å bli kjent med organisasjonsstruktur, oversikt internt over ledere og beslutningstakere, samt andre interessenter både i og utenfor organisasjonen (Bauer 2010).

Culture: Det er viktig at den nyansatte blir en del av organisasjonskulturen så raskt som mulig ettersom få ting påvirker arbeidsforholdet så mye som nettopp kulturen (Bauer 2010). Det er viktig å få vite regler og normer for hvordan ting gjøres i organisasjonen slik at man raskt føler seg som en av dem og er en del av det sosiale arbeidsmiljøet (Bauer 2010).

Clarify: For at den nyansatte skal klare å levere er det viktig å vite hva som forventes av en. Forventningsavklaring og rolleforståelse blir dermed sentralt (Bauer 2010). Dette ansvaret ligger hos begge parter (Bauer 2010).

Competence: Å bygge mestringsfølelse er viktig for at den nyansatte skal være trygg og beholde troen på at det var riktig å bytte jobb, og at denne organisasjonen var et godt valg (HR Norge). Å sørge for at den nyansatte har tilgang til å utvikle seg med trening, hjelp og læring blir dermed sentralt for at den skal få en god start (HR Norge).

¹ HR Norge. «Onboarding etter 6 C'er – smart start i ny jobb»

Check: Sjekk hvordan den nyansatte opplever onboardingen. Føler den nyansatte seg som på god vei til å være en del av organisasjonen eller er det rom for forbedring? (HR Norge) Å gi gode tilbakemeldinger på allerede utført arbeid blir også viktig i dette steget (HR Norge).

Filstad (2016, 104) nevner viktigheten av teorien praksisfellesskap under onboardingprosessen, der tilhørighet og identifisering står sterkt.

2.2 Tilhørighet

I følge Baumeister og Leary (1995; Malone et al., 2012 referert i Filstad, Traavik og Gorli 2019) er tilhørighet kjent for å være et viktig menneskelig behov og er kritisk for menneskelig eksistens. Behovet for å høre til påvirker menneskelig kognisjon, følelser og atferd (Filstad, Traavik og Gorli 2019). Tilhørighet er å oppnå aksept og unngå avvisning ved å være en del av mellommenneskelige hendelser og miljø (Hagerty et al., 1992; Hofmann et al., 2012 referert i Filstad, Traavik og Gorli 2019). Den sosialpsykologiske litteraturen demonstrerer derfor redusert prososial atferd og økt engasjement i mellommenneskelig skadelig atferd når folk ikke opplever tilhørighet (Baumeister, 2012; De Cremer, 2002; Thau et al., 2007; Twenge et al., 2007 referert i Filstad, Traavik og Gorli 2019). I følge Hagerty et al., (1992) referert i Filstad, Traavik og Gorli (2019) er ordet «å tilhøre» et relasjonelt fenomen, der folk føler seg verdsatt ved å være en del av en gruppe eller en organisasjon. Fra et filosofisk perspektiv er tilhørighet en prosess for å skape en følelse av identifikasjon med ens relasjonelle, materielle og sosiale omgivelser, (Mai 2011, 368 referert i Filstad, Traavik og Gorli 2019) og følelsen av å tilhøre et fellesskap av mennesker gjennom sosiale relasjoner, geografiske steder eller spesifikke lokaliteter (Miller 2003 referert i Filstad, Traavik og Gorli 2019). Tilhørighet er representert enten eksplisitt gjennom aktiviteter eller gjennom forhold til andre mennesker. På jobb handler tilhørighet om å skape en mening som virker, og sosiale konstruksjoner av tilhørighet *på* jobb og *til* jobben (Filstad, Traavik og Gorli 2019).

Organisasjonstilknytning kan karakteriseres innen tre faktorer: 1) Aksept for verdiene i organisasjonen, 2) være villig til å gi en innsats for organisasjonen og 3) ønsket om å bli værende i organisasjonen (Rousseau 1989). Organisasjonstilknytning kan relateres til det og oppleve å ha like verdier som organisasjonen og som dermed fører til et ønske om at arbeidsinnsatsen opprettholdes. Tilknytning til organisasjonen utvikler seg over tid og

gjennom en lengre prosess der identifisering og internalisering av arbeidsrollen økes (Judge, Kammeyer-Mueller og Hulin 2017). Det vil dermed antas at onboarding, som også er lagt opp i et program er fordelaktig for å effektiviseres tilhørigheten til den nyansatte (Poole 2011). Nye holdninger, verdier og atferd som samsvarer med etablerte normer læres når den nyansatte går fra å være på utsiden til å bli en på innsiden. Dette gjelder både ved lojalitet, fremtreden og identifisering i organisasjonen (Filstad 2017, 29). Når det kommer til om den nyansatte er villig til å gjøre en innsats for organisasjonen, relateres dette til opplevelsen av i hvilken grad forventningene samsvarer med virkeligheten i organisasjonen. Altså i hvor stor grad den nyansatte opplever et forventningssjokk. Tilknytning og persepsjon av tilhørighet hos den nyansatte påvirkes positivt dersom organisasjonen innfris forventningene (DeBode, Mossholder og Walker 2017). Dersom en opplever at forventningene innfris vil man videre styrke tilliten og relasjonen mellom organisasjonen og den nyansatte, noe som også trolig kan øke sjansen for at en er villig til å gjøre en innsats for organisasjonen (Birtch, Chiang og Van Esch 2016). Etter tid når den nyansatte har lært seg rollen sin og arbeidsoppgavene, kulturen og blitt kjent med ledere og kolleger vil det være med å styrke trivselen og tilhørigheten, som vil resultere i et ønske om å bli værende og at man identifiserer seg med det organisasjonen står for (Korte, Brunhaver og Sheppard 2015). Sosial identitet har stor betydning for hvem den nyansatte foretrekker å være i sosial relasjon til og jobbe sammen arbeidsplassen, noe som er med på å skape mening og tilhørighet (Filstad 2016, 97).

2.2.1 Sosial identitet

Filstad (2016, 97) påpeker at sosial identitet skaper tilhørighet og mening, i tillegg til å ha stor betydning for hvem den ansatte ønsker å ha en sosial relasjon til og arbeide sammen med på arbeidsplassen. Sosial identitet er derfor sentral ved forståelsen av læring som praksis og deltakelse, både gjennom å forstå tilhørighet, fellesskapsfølelse og være en del av en sosial praksis (Filstad 2016, 98). Wenger (1998) har utviklet en teori om praksisfellesskap som defineres som “en gruppe mennesker som deler en bekymring, et sett med problemer eller entusiasme for et tema, og som utvikler kunnskap og ekspertise om dette temaet gjennom felles sosial praksis og samhandling”. Filstad (2016, 98) nevner at praksisfellesskap representerer gode læringsomgivelser for og lære å bli, samt at praksisfellesskap er uformelle slik at de ansatte kan bestemme selv hvem de ønsker å være i sosiale relasjoner med, da det ofte er kolleger man identifiserer seg med. Sosial tilhørighet blir ofte sett på i sammenheng med identitet og hvem man velger å identifisere seg med (Filstad 2016, 98). Identitet relateres

til hvordan mennesker ser på seg selv, kolleger og hva de vurderer som viktig (Filstad 2016, 98). Wenger (2000) referert i Filstad (2016, 98) definerer identitet som “hva vi vet, hva vi ikke vet, hva vi velger å vite, og hvordan vi vet det”. Identitet blir dermed bestemt av hvem vi er, personens lyst til å engasjere seg i forskjellige praksisfellesskap og hvem vi er i sosiale relasjoner med (Filstad 2016, 98).

I følge Gherardi og Nicolini (2000) referert i Filstad (2016, 99) består sosial identitet av en dobbel prosess av tilhørighet og posisjonering. Å være en del av et praksisfellesskap bidrar til å utvikle en sosial identitet (Filstad 2016, 99). Identitetsutviklingen blir en type forhandling om tilhørighet og posisjon gjennom sosiale relasjoner med andre medlemmer (Filstad 2016, 99). Filstad (2016, 100) påpeker at følelsen av tilhørighet forsterkes i et fellesskap når resultatet av forhandlinger og posisjonering gjør at medlemmene utvikler en sosial identitet som følge av hvem vedkommende ønsker å være i dette praksisfellesskapet. Videre forklarer Filstad (2016, 100) at det betyr at den nyansattes forståelse av egen identitet er som følge av hva praksisfellesskapet er og hva praksisfellesskapet ønsker å være, noe som fører til både ulikhet fra andre grupper samt likhet innenfor gruppen. I følge Child og Rodrigues (2003) referert i Filstad (2016, 100) er dynamikken av sosiale relasjoner innad i gruppen med på å forsterke og oppmuntre følelsen av tilhørighet til gruppen gjennom de enkeltes sosiale identitet, mens gruppene skiller seg fra hverandre når det gjelder atferd, erfaringer, verdier og dermed sosial identitet. Læring som deltagelse og praksis er grunnleggende for forståelsen av sosial identitet (Filstad 2016, 98). Det handler om å lære hvordan man skal være, hvordan man skal bli og hvordan tilhøre til organisasjonen (Filstad 2016, 98).

2.3 Læring

Filstad Jakobsen (2003, 74) påpeker at “Organisasjonssosialisering er en prosess for å “lære triksene” gjennom en variasjon av ulike kommunikasjonskanaler”. Det er dermed viktig å synliggjøre betydningen av personlige eksempler fra nøkkelpersoner i selskapet i kombinasjon med direkte veiledning fra uformelle coacher, ledere eller trenere (Filstad Jakobsen 2003, 74). Van Maanen og Schein (1979) argumenterer for at det nyansatte lærer, er et resultat av hvordan de lærer. Videre går det frem av Van Maanen og Schein (1979) at hva den nyansatte lærer av kollegene sine, kan være innvirkningen av hvordan observasjonen og interaksjonen av dette foregår. I følge Filstad (2016, 20) finnes det to hovedperspektiver innenfor organisasjonslæring. Det ene handler om individet som lærende i fokus og den andre

fokuserer på læring som praksis og deltakelse i sosiale relasjoner med andre. Sagberg (2017, 60) påpeker at læring er en naturlig del av generelt hele arbeidslivet, men at det er spesielt viktig for nyansatte da det er svært mye informasjon som må bearbeides på en gang i ny jobb. Haaland (2019, 341) utdyper at utgangspunktet for læring for nyansatte er at de skal klare å fylle rollen og mestre arbeidsoppgavene slik man mener at rollen skal fylles, samt hvordan oppgaver og utfordringer bør løses.

Van Maanen og Schein (1979) brukte begrepet organisasjonssosialisering til å forklare hvordan nyansatte lærer tankesett og handlemåter som er koblet til en bestemt gruppe, og som setter individet i stand til å handle som og bli oppfattet som, et fullverdig medlem av gruppen. Organisasjonssosialisering blir definert av Wanberg (2012, 17) referert og oversatt av Haaland (2019, 341) som “prosessen der individer tilegner seg den kunnskap, de ferdigheter, den holdning og den atferd som kreves for å tilpasse seg en ny arbeidsrolle”. Haaland (2019, 341) påpeker at lærings- og tilpasningsprosessen ofte er ferdig når det ikke lenger er vesentlige ulikheter mellom den nyansatte og øvrige ansatte, og de ulikhetene som finnes, knyttes til personlige forutsetninger og ikke at man er ny og ikke kjenner arbeidsplassen godt nok. Videre nevner Haaland (2019, 431) at det alltid er rom for ulikheter i arbeidsrollen.

Det går frem av Wadel (2008) referert i Filstad Jakobsen (2010) at ledelse baseres på mellommenneskelige forhold mellom to personer, den som blir ledet og den som leder. I følge Larsen (2006) referert i Filstad Jakobsen (2010) er ansvaret hos lederen å tilrettelegge for nødvendig fokus på læring og kunnskap i en organisasjon. Videre påpeker Larsen (2006) referert i Filstad Jakobsen (2010) at “det er lederens ansvar å hjelpe læring på vei”. Dermed forutsettes det at ledelsen har hovedansvaret for etablering av en sterk læringskultur (Filstad Jakobsen 2010). Noe som innebærer utvikling av grunnleggende verdier og antagelser i henhold til læring, samtidig som å utvikle relasjoner og systemer som sikrer læring og kunnskapsutvikling (Filstad Jakobsen 2010). For å skape nødvendig grunnlag for læringsprosesser så kreves det ifølge Filstad Jakobsen (2010) en ledelse med nødvendig fokus på læring og kunnskap, samt fokus på definering av verdier, etablering av gode læringsarenaer og etablering av refleksjon som er avgjørende for læring.

I følge Haaland (2019, 342) kan det sies at nyansatte har behov for læring på fire hovedområder: “1. å lære seg rollen, arbeidet og de oppgaver som skal utføres, 2. å lære om organisasjonens og dens kultur, 3. å lære aktørene å kjenne og bygge relasjoner og tillit, 4. å lære om seg selv”. Læringsområdene er som følger:

Rollens læringsområder:

Haaland (2019, 342) påpeker at det avhenger dels av personlig erfaring og forutsetninger, og dels av rollen og dens kompleksitet når det kommer til hvilke utfordringer nyansatte stilles ovenfor. Noen roller kan ta årevis å lære, andre kan læres på få timer (Haaland 2019, 343). Noen har erfaring ved å ha løst samme oppgaver hos en annen arbeidsgiver, mens andre er nyutdannede (Haaland 2019, 343). Det er dermed viktig at organisasjonssosialiseringen skreddersys så vel rollen som den nyansattes bakgrunn og tidligere erfaringer (Haaland 2019, 343).

Organisatoriske læringsområder:

Ifølge Haaland (2019, 343) er det sentralt for å kunne fylle sin egen rolle at man må forstå rollens plass i organisasjonen, dens strategier, mål, historie og lignende. Det er viktig å forstå hvordan ens rolle passer inn i det større bildet for å kunne justere og prioritere egen oppgaveløsning, da oppgaveflyten ofte følger en annen logikk enn avdelingsinndelingen (Haaland 2019, 343). Videre nevner Haaland (2019, 344) at kultur er et sentralt begrep i organisasjonsforståelsen. Kultur er i stor grad ubevisst og læres gjennom observasjon og samhandling over tid (Haaland 2019, 344).

Sosiale læringsområder:

Steg tre i læringsområdet går ut på å bli en del av arbeidsplassens sosiale system, ved å forme kontakt med nye mennesker, lære dem å kjenne og over tid skape gjensidig tillit til samarbeidspartnere og kolleger (Haaland 2019, 346). Haaland (2019, 346) påpeker at stadig mer arbeid omhandler samarbeid, noe som krever kjennskap til hverandre, samt respekt for hverandres styrker og aksept for hverandres svakheter. Trivsel på arbeidsplassen handler ofte om å føle at man passer inn faglig og sosialt (Haaland 2019, 346).

Personlige læringsområder:

Det siste læringsområdet handler om hva som skjer med den nyansatte i møte med nye kolleger, ledere, politikk og kultur (Haaland 2019, 347). I følge Haaland (2019, 347) opplever nyansatte ofte usikkerhet og kjenner behov for å skape mening av det de opplever. Nyansatte må lære å sette pris på sin nye arbeidshverdag, da alt ikke alltid er som forventet og ønsket noe som kan skape usikkerhet og frustrasjon (Haaland 2019, 347).

I følge Filstad (2016, 14) skjer læring gjennom deltagelse og praksis på arbeidsplassen der resultatet er kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling.

2.4 Kunnskap

Filstad Jakobsen (2003, 76) påpeker at målet med organisasjonssosialiseringen er tilegning av nødvendig kunnskap. Davenport og Prusak (1998) referert i Filstad Jakobsen (direkte oversatt) (2003, 77) definerer begrepet kunnskap slik: “Kunnskap er en flytende blanding av innrammet erfaring, verdier, kontekstuell informasjon og ekspert innsikt som gir et rammeverk for å evaluere og innlemme ny erfaring og informasjon. Den har sitt utspring og blir brukt i hodet til kjennere. I organisasjoner blir det ofte innebygd, ikke bare i dokumenter eller arkiver, men også i organisasjonsrutiner, prosesser, praksis og normer”. Tsoukas og Vladimirou (2011) referert i Filstad (2016, 112) definerer kunnskap slik: “kunnskap er individets evne til å nyansere og dermed avgjøre hva som er de viktige kjennetegnene innenfor et kollektivt handlingsområde ut fra en forståelse og vurdering av sosial kontekst, teori, eller en kombinasjon av begge deler”. Filstad (2016, 112-113) påpeker at den siste definisjonen viser både kunnskap som prosess og individuell kunnskap, men at fokuset ligger på at individets kunnskap alltid er en del av en prosess og avgjort gjennom individets sosiale relasjoner gjennom felles praksis.

I følge Filstad (2016, 113) må begrepet kompetanse i forhold til kunnskap forstås for å forstå kunnskap gjennom dens anvendelse i praksis. Ifølge Lai (1999) referert i Filstad Jakobsen (2003, 77) innebærer kompetanse at vedkommende har kunnskap, evner, egenskaper og holdninger både på individuelt-, organisasjons- og gruppenivå. Dermed må mennesker ha kunnskap i tillegg til andre egenskaper for å kunne oppnå kompetanse (Filstad Jakobsen 2003, 77). Videre påpeker Filstad (2016, 114) at skillet mellom taus og eksplisitt kunnskap er et viktig hjelpemiddel for å forstå bedre hvordan organisasjoner kan tilrettelegge for at kunnskap får sin anvendelse som kompetanse.

2.4.1 Taus og eksplisitt kunnskap

Nonaka og Takeuchi (1995) skiller tydelig mellom taus og eksplisitt kunnskap i sin teori om forklaring av kunnskap i organisasjoner. Taus kunnskap som begrep ble introdusert av Polanyi (1966) og ble definert som “kunnskap som ikke kan uttrykkes ved eller bli overført til

andre gjennom bruk av språk”. Fenomenet ble forklart av Polanyi (1966) som “mennesker vet mer enn de kan fortelle eller uttrykke”. Nonaka og Takeuchi (1995) definerer taus kunnskap som «en ikke-lingvistisk form for kunnskap, og derfor er den vanskelig å formalisere og kommunisere. Taus kunnskap vil være personlig og kontekstspesifikk, og oftest forankret i individuelle erfaringer, ideer, verdier og emosjoner» (Filstad 2016, 120). Videre skiller også Polanyi (1966) mellom kunnskap som er taus og kunnskap som er eksplisitt. Taus kunnskap er ofte ubevisst for personen som har den og kan dermed ikke uttrykkes, mens eksplisitt kunnskap kan uttrykkes gjennom ord og kan lett deles med andre (Polanyi 1966). Derimot er eksplisitt kunnskap systematisk, universell og transparent, og kan kommuniseres, noteres, kodes og forklares til alle som har en grunnleggende forståelse av kunnskapsområdet (Polanyi 1966). Filstad (2016, 120) trekker frem bøker, dokumenter, produksjonsprosesser, tekniske spesifikasjoner og produktdesign som typiske eksempler på eksplisitt kunnskap.

Nonaka og Takeuchi (1995) påpeker at taus kunnskap deles inn i en teknisk og en kognitiv del. Teknisk taus kunnskap formes gjennom direkte erfaringer i en situasjon og individets handlinger, mens kognitiv taus kunnskap er tilsynelatende overførbart gjennom språk og symboler, eksempelvis sosial aktivitet og uformelle diskusjoner (Nonaka og Takeuchi 1995). Videre påpeker Nonaka og Takeuchi (1995) at basert på antagelser om at kunnskap skapes gjennom kontinuerlig interaksjon mellom eksplisitt og taus kunnskap, finnes det fire typer av kunnskapsoverføringer; “(1) Sosialisering: fra taus kunnskap til taus kunnskap, (2) Eksternalisering: fra taus kunnskap til eksplisitt kunnskap, (3) Internalisering: fra eksplisitt kunnskap til taus kunnskap, (4) Kombinasjon: fra eksplisitt kunnskap til eksplisitt kunnskap”. En modell som forklarer dette nærmere er SEKI-modellen av Nonaka og Takeuchi fra 1995. I følge Nonaka og Takeuchi (1995) tar modellen utgangspunkt i hvordan kunnskap skapes og utvikles. Filstad (2016, 122) påpeker at SEKI-modellen er tenkt som en visualisering av kunnskapsutvikling, ved at kunnskapssamtalene mellom eksplisitt og taus kunnskap former selve kjernen i å skape kunnskap.



Figur 1: SEKI-modellen

Den første prosessen, *sosialisering*, handler om å dele taus kunnskap med hverandre, slik at det utvikler seg ny taus kunnskap. Dette blir ofte gjort ved å dele erfaringer gjennom observasjon, praksis og imitasjon (Filstad Jakobsen 2003, 79). Den andre prosessen, *eksternalisering*, går ut på å overføre taus kunnskap til eksplisitt kunnskap. Prosessen handler om å skape kunnskap ved at den kommuniseres fra enkeltperson til gruppe, og om å få den tause kunnskapen ned til en eksplisitt form (Filstad Jakobsen 2003, 80). Den tredje prosessen, *kombinering*, handler om å skape ny eksplisitt kunnskap av allerede eksisterende kunnskap, ved å kombinere ulike eksplisitt kunnskaper for å skape et sammenhengende system (Filstad Jakobsen 2003, 80). Den siste prosessen, *internalisering*, går ut på å forvandle kunnskapen fra en nylig dannet eksplisitt form til taus kunnskap (Filstad Jakobsen 2003, 80).

For å forstå hvordan taus og eksplisitt kunnskap overføres, er det sentralt å se sammenhengen med hvordan kunnskapsdeling foregår (Filstad 2016, 124).

2.4.2 Kunnskapsdeling

Filstad (2016, 128) definerer kunnskapsdeling som “læringsprosesser kjennetegnet ved tilgang til og felles bidrag integrert som kunnskap, holdninger og ferdigheter om praksis, og kompetanse gjennom refleksjon over løsninger og handlinger i sosial interaksjon og praktisk arbeid”. Dermed refererer kunnskapsdeling i følge Hansen (2002) referert i Filstad (2016, 129) til mottakelse, refleksjon, tilbakemeldinger og tilegnelse av arbeidsbasert kunnskap og

fremgangsmåter i felles praksis. I følge Hislop (2013, 42) involverer kunnskapsdeling to personer som aktivt konkluderer og bygger mening. Boland og Tenkasi (1995) referert i Hislop (2013, 42) påpeker at effektiv kunnskapsdeling innebærer en prosess med gjensidig perspektiv der individuelle kunnskaper utveksles, integreres og evalueres med andre fra organisasjonen. Feldman og Orlikowski (2011) referert i Filstad (2016, 128) påpeker at “nøkkelen til kunnskapsdeling ligger i de mellommenneskelige relasjonene, i den etablerte praksisen og i alt kolleger og ledere er motivert, og ønsker å dele og få tilgang til hverandres kompetanse”. Det er dermed viktig at kunnskap skaper mening, som forutsettes at mening blir skapt gjennom en felles forståelse for hvordan kunnskapsdelingen skal skje, samt en felles forståelse av hva som er målet (Filstad 2016, 128).

I følge Filstad (2014) er kunnskapsdeling avgjørende for organisasjonslæring, og for de nyansatte handler det om å få tilgang til kunnskap og de ulike kunnskapskildene. Det forventes av medarbeideres individuelle kunnskap skal utvikles til å bli en organisatorisk kunnskap og kompetanse. Noe som innebærer at kunnskapsledelse involverer det å lede prosesser for kunnskapsdeling (Filstad 2014). Ved kunnskapsdeling forutsettes det en felles godkjenning av kompetanse og kunnskap, noe som betyr at leder og medarbeider må bli enig om hva som menes med å være kompetent i organisasjonen sin (Filstad 2014).

Etablerte kolleger som fungerer som rollemodeller ansees som viktig for de nyansatte som kunnskapskilde og støtte for å utvikle kunnskapsdeling i praksis (Filstad 2017, 93).

2.5 Rollemodeller

Shapiro, Haseltine og Rowe (1978) referert i Filstad Jakobsen (2004) beskriver rollemodeller “som personer hvis atferd, personlige stil og spesielle egenskaper blir etterlignet av andre”. Etterligningen fører til at personer imiterer andre da de beundrer dem. Rollemodeller i organisasjoner vil være kolleger som man ønsker å identifisere seg med, har høy uformell eller formell status, er kompetente, er eksperter innenfor områder, eller utfører arbeidet på en måte som beundres (Bandura 1986 referert i Filstad Jakobsen 2003, 151). I følge Wilson og Elman (1990) referert i Filstad Jakobsen (2003, 151) bevises det at mennesker ofte former relasjoner og vennskap med andre mennesker som de identifiserer seg med og som er lik dem selv.

Filstad Jakobsen (2003, 156) påpeker at bruken av rollemodeller ofte skjer i uformelle relasjoner mellom den som observerer og rollemodellen, noe som kan være en forklaring på at læringsprosessene som skjer er ubevisst på den nyansatte. Studier viser at nyansatte som bruker kolleger, overordnede og andre som rollemodeller gjennom onboarding har en avgjørende betydning for tilegnelse av ferdigheter og kunnskap (Filstad Jakobsen 2003, 156-157). At nyansatte har mulighet til å lære gjennom å praktisere sammen med kolleger, kan være avgjørende for å lære hvordan organisasjonskulturen fungerer (Filstad 2016, 212).

2.6 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur defineres av Bang (2013, 23) som “de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene”. En enklere definisjon av organisasjonskultur er Dean & Kennedys definisjon referert i Bang (2013, 22); “Kultur er måten vi gjør tingene på her hos oss”. Av Louis (1980) referert i Bang (2013, 22) sin definisjon på organisasjonssosialisering ser vi at onboarding, taus kunnskap og organisasjonskultur har en sammenheng; “... prosessen hvor et individ begynner å tilegne seg de verdier, ferdigheter, forventet atferd og sosiale kunnskaper som er vesentlig for å innta en rolle i organisasjonen og for å delta som et medlem av organisasjonen”.

For at en nyansatt skal bli et fullverdig organisasjonsmedlem må man i følge Haaland (2019, 344) forstå *spillet* mellom kulturelle normer og vurderinger, samt uformelle politiske strukturer som er formelt nedtegnet, og hvordan dette *påvirker* de mer formelle strukturene. Den nyansatte må dermed lære seg ulike faktorer som utgjør kulturen, eksempelvis kvalitetskriterier, hilsningsritualer, verdier og holdninger, forskjellen på hva man sier og hva man gjør, når man må spørre om lov og når man må handle på egen hånd og hvilke normer og regler man må følge og hvilke som eventuelt kan brytes (Haaland 2019, 344).

Det er ifølge Bauer og Erdogan (2012) flere faktorer for de nyansatte som henger sammen for å oppnå tilfredshet med jobben, prestasjoner og forpliktelser for organisasjonen på lengre sikt. Det er avgjørende at integreringen består av at den nye medarbeideren blir akseptert og sosialt integrert på arbeidsplassen, og får et etablert nettverk blant kollegene for å trives sosialt og ønske å komme på jobb hver dag (Filstad Jakobsen 2003, 110). Med tanke på identifisering

bør det ikke være tilfeldig hvem av kollegene som er tilgjengelig for den nyansatte (Filstad Jakobsen 2003, 110). Nielsen og Kvale (1999) argumenterer for at flere etablerte kolleger med ulik personlig stil og atferd bør være i kontakt med den nyansatte i starten, og den nyansatte bør identifisere seg med disse kollegene. Filstad Jakobsen (2003, 110) underbygger argumentet til Nielsen og Kvale (1999) med at i den grad den nyansatte kan identifisere seg med kollegene, vil vedkommende aktivt bruke personene gjennom interaksjon og observasjon og tilegne seg kunnskap. Det har vist seg å være viktig å identifisere seg med etablerte kolleger, og spesielt med kombinasjonen av å forholde seg til flere etablerte kolleger for å på den måten få mulighet til å utvikle en egen personlig stil i den nye jobben (Filstad Jakobsen 2003, 110). Å bruke erfarne organisasjonsmedlemmer med “de rette” verdiene som samarbeidspartnere eller mentorer i den første fasen av ansettelsesforholdet er poenget, slik at de nyansatte blir påvirket i riktig retning (Bang 2013, 114).

I følge Filstad (2016, 248) er organisasjonskulturen grunnlaget for å utvikle en sterk læringskultur. En læringskultur defineres i følge Rebelo og Gomes (2008) referert i Filstad (2016, 254) som en organisasjonskultur der en er orientert mot å fremme og tilrettelegge for ansattes læring. For å etablere en læringskultur vil delingskultur være sentralt (Filstad 2016, 254). Organisasjonskulturen kan være en motivator for delingskulturen. En organisasjon med sterk delingskultur, der målet og ønsket er at alle skal dele av sin kunnskap, kan være med å legge til rette for deling av kunnskap i onboardingprosessen (Filstad 2016, 254). Filstad (2016, 193) poengterer at en organisasjonskultur som gir gode betingelser for et læringsklima basert på tillit, lykkes med kunnskapsdeling. For å etablere delingskultur må dermed tillit ligge til grunn og ønsket om å gjøre hverandre gode (Filstad 2016, 193). I dag er taus kunnskap makt med tanke på de teknologiske hjelpemidlene vi har, og det kan dermed være et hinder for hvorfor enkelte ansatte holder bevisst tilbake og skjuler kunnskap som etterspørres av kolleger (Farbrot, 2013). Det er verdifullt å ha kunnskap andre ikke har basert på eksempelvis konkurranse om å få være med på de beste prosjektene eller fakturere timer. Farbrot (2013) viser til forskning at det utløser en reaksjon av gjensidig mistro når en medarbeider skjuler kunnskap overfor sine kolleger. En konsekvens av dette er at kollegene mister tillit til hverandre noe som fører til en kjedereaksjon der det også holdes tilbake kunnskap fra de kolleger som føler mistro (Farbrot 2013).

Digital kultur kan sies å være en type kultur som skiller en organisasjon fra andre, og som befinner seg i en form for digital transformasjon (Tunc 2019). Begrepet digital kultur kan

brukes for å beskrive skillet mellom måten kultur skapes og brukes, i tillegg til hvordan ny informasjonsteknologi påvirker dette (Tunc 2019). Med andre ord er digital kultur en form for ny kultur som er preget av en digitaliseringsprosess i møte med grunnleggende, verdier, antakelser og artefakter. Digital kultur refererer ikke kun til tanker, verdier og avtaler, men også hvordan mennesker kommuniserer i samfunnet (Tunc 2019).

2.7 Digitalisering

Ut fra de nevnte teoriene knyttet til onboarding av nyansatte, antas det at det er flere aspekter som man må ta hensyn til hvis man skal ta i bruk digitale løsninger. Andersen og Sannes (2017) definerer digitalisering som: “transformasjonen fra at IT er et støtteverktøy i virksomheten til at det er en del av dens DNA. Det betyr at forretningsmodell og -praksis samt organisasjon og prosesser er designet for å utnytte dagens og morgendagens teknologi” (Andersen og Sannes 2017). Krokan (2010) hevder at å “etablere systemer som gjør at det er enkelt å tilbakeføre individets kunnskap til det organisatoriske kunnskapskollektivet” er en av kunnskapsorganisasjoners største utfordringer. Videre hevder han at det ikke er kun IT-systemer og rutiner dette omhandler, men også “ordninger som motiverer individets kunnskap til å dele kunnskap og erfaring” (Krokan 2010). I en rapport fra Sintef (Sintef, a) går det frem at digitalisering er bruken av teknologi til å forenkle, fornye og forbedre. Det går ut på å tilby nye og bedre tjenester som legger til rette for økt innovasjon og verdiskapning (Sintef, a). Digitalisering er den digitale transformasjonen økonomien og samfunnet møter (Sintef, a).

Det går frem av Allen (2016) at selv om digitale løsninger kan gi mer effektive arbeidsmetodikker tilknyttet oppfølging av nyansatte, kan det i tillegg føre til at lederen mister kontrollen over nyansattes tilpasningsprosess og oppleves som fraværende. Videre påpeker Allen (2016) at digitale tiltak for den nyansatte kan bidra til individuelt læringstempo, kortere læringstid, aktiv læringsmetode og lett tilgjengelighet. Det kan samtidig antas at den yngre generasjonen forventer mer moderniserte løsninger, eksempelvis når det kommer til opplæring, og at det dermed er viktig å digitalisere onboarding (Lub et. al. 2016). Som beskrevet tidligere, finnes det lite forskning på digitalisering tilknyttet onboarding av nyansatte (Gruman og Saks 2018).

3.0 Metode

I dette kapitlet presenterer vi fremgangsmåtene vi har benyttet oss for å belyse problemstillingen “*Hvordan påvirker digital onboarding nyansattes læring og tilhørighet?*” og forskningsspørsmålene (Fx):

F1: *Hvordan påvirker digitale læringsprosesser den nyansattes opplevelse av tilhørighet til Sopra Steria?*

F2: *Hvordan påvirker digital onboarding overføring av taus kunnskap i Sopra Steria?*

F3: *Hvordan påvirker digital onboarding den nyansattes opplevelse av tilhørighet til organisasjonskulturen i Sopra Steria?*

For å best mulig besvare problemstillingen vår har vi valgt å benytte oss av et *fenomenologisk forskningsdesign* med bruk av kvalitative *dybdeintervjuer* som metode, ved å intervjuer ni nyansatte i Sopra Steria. Analyse av datamaterialet har blitt analysert gjennom *tematisk analyse*. Kapitlet gjør rede for våre valgte verktøy og presenterer valg og begrunnelser knyttet til studiens datainnsamling, kvalitetssikring og etikk.

3.1 Valg av metode

I følge Johannessen, Tuft og Christoffersen (2016, 25) handler samfunnsvitenskapelig metode om hvordan man skal gå frem for å få informasjonen om den sosiale virkeligheten, hvordan denne skal analyseres, i tillegg til hva den forteller oss om samfunnsmessige prosesser og forhold. Det handler om å samle inn data, analysere data og tolke data (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2016, 25). Jacobsen (2015, 15) påpeker at metoden på flere måter er forskningens verktøykasse. Ved å etablere prosedyrer og teknikker vil verktøykassen hjelpe med å komme frem til pålitelig og relevant kunnskap om fenomenet det forskes på (Jacobsen 2015, 15). På fagspråket omtales disse metodeverktøyene som forskningsdesign eller undersøkelsesopplegg (Jacobsen 2015, 64). Forskningsdesign deles inn i to metodiske hovedkategorier; kvalitativ og kvantitativ metode (Jacobsen 2015, 64). Kvantitativ metode bruker i hovedsak harde data eller talldata som argument for sine årsaksforklaringer, og opererer derfor med store representative utvalg som blir samlet inn og analysert med hjelp av et tydelig strukturert forskningsdesign (Ringdal 2013, 103). Kvalitativ metode er mer fleksibel i tilnærmingen til datainnsamling og handler om å søke en dypere

forståelse av situasjonen (Ringdal 2013, 105). Dermed er kvalitativ forskning ute etter de bakenforliggende forklaringene knyttet til temaet som forskes på, noe som gjøres ved å samle inn og analysere tekstdata eller myke data fremfor tall (Ringdal 2013, 105). Kvalitative studier opererer med mindre utvalg enn kvantitative studier (Askheim og Grennes 2008). Hvilken metode man velger definerer derfor hvilken fremgangsmåte som vil brukes. Dette basert på den mest hensiktsmessige metoden som kan løse problemer, som dermed genererer ny kunnskap (Askheim og Grennes 2008).

Ettersom at vi søker en dypere forståelse av hvilke tanker de nyansatte har rundt digital onboarding, var det naturlig for oss å velge kvalitativ metode for oppgaven vår. Kvalitativ metode gir informantene mulighet til å redegjøre for sine tanker og refleksjoner, og utdype sine synspunkter, noe vi ser på som essensielt da temaet som undersøkes er kompleks og preges av subjektive oppfatninger.

3.2 Valg av forskningsdesign

Det må i følge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016, 69) i en tidlig fase av forskningen tas stilling til hva og hvem som skal undersøkes, samt hvordan undersøkelsen skal gjennomføres. Forskningsdesign er den overordnede planen for hvordan man går frem for å gjennomføre en undersøkelse. Formålet med undersøkelsen, problemstilling, tid og ressurser til rådighet, samt egen erfaring og kompetanse er med å påvirke valg av forskningsdesign (Askheim og Grennes 2008, 65-68).

Vi har valgt å benytte oss av en utforskende problemstilling. Utforskende problemstillinger krever gjerne en metode som er følsom, gjør at nyansert data kommer frem og går i dybden på uventede forhold (Jacobsen 2015, 79-80). I følge Jacobsen (2015, 79-80) gir dette ofte et behov for å konsentrere seg om få enheter. Eksplorativ design benyttes gjerne når man vil undersøke et område hvor det ikke eksisterer mye tidligere forskning (Jacobsen 2015, 79-80). Fenomenologisk design finnes i kategorien eksplorativ. Fenomenologisk design benyttes i de undersøkelsene der man ikke vet mye om temaet og man ønsker forståelse og innsikt (Jacobsen 2015, 79-80). I dette designet tillates det å være fleksibel i prosessen, samt at man kan være relativt ustrukturert (Askheim og Grenness 2008, 65-70). I denne undersøkelsen er hensikten å få et innblikk i de nyansattes erfaringer og opplevelser med den digitale

onboardingen og få innsikt og en dypere forståelse av hvordan det påvirker ens oppfatning av tilhørighet og læring i organisasjonen. Med dette tatt i betraktning har vi valgt å benytte oss av fenomenologisk design (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 81).

3.3 Fenomenologi

Fenomenologi er en filosofi og en kvalitativ metodisk tilnærming og betyr “læren om fenomenene” (Creswell 1998, 51-52). Individet står i fokus og målet er å få tak i enkeltmenneskets subjektive opplevelse, i tillegg som forskeren prøver å finne ut hvordan erfaringer av samme fenomen oppleves av ulike enkeltindivider (Creswell 1998, 51-52). I denne oppgaven er vi opptatt av individet i relasjon til ledere, kolleger, kunder, og organisasjonen som helhet. Innen kvalitativt design betyr fenomenologisk tilnærming i følge Kvale og Brinkmann (2015, 45) å beskrive og utforske mennesker og deres forståelse og erfaringer rundt et fenomen. Forskeren er åpen for det informantene forteller, og på den måten kan forskeren få mer tak i en annen forståelse av ens kultur og virkeligheten enn det som tas for gitt (Kvale og Brinkmann 2015, 45). Fenomenologien tar utgangspunkt i individets subjektive opplevelse, for å deretter søke etter en forståelse av en dypere mening i erfaringene til informantene (Thagaard 2013, 40). Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016, 78) påpeker at i fenomenologisk metode så studeres individet som et følende, forstående, opplevende og handlende individ, der målet er å studere verden slik individet oppfatter den, ved at individet gir en presis beskrivelse av egen opplevelse, perspektiver og forståelseshorisont. Det er særlig hensiktsmessig å komme nærmere informantene og deres forståelse gjennom kvalitativ metode når man skal undersøke fenomener som man ønsker å forstå mer nøyaktig (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 78). Bakgrunnen for at vi har valgt fenomenologisk tilnærming i denne oppgaven er å få økt forståelse av nyansattes egen opplevelse av fenomenet digital onboarding, samt deres forståelse, perspektiver og opplevelser.

3.4 Datainnsamling

I følge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016, 33) er intervju metoden som er mest brukt for å samle inn kvantitative data. Kvale og Brinkmann (2015, 36) beskriver et intervju som et håndverk med formål å få beskrevet og belyst temaet som forskeren har bestemt. Et intervju

kan gjennomføres på flere ulike måter. Kvale og Brinkmann (2015, 36) beskriver det kvalitative forskningsintervjuet som en samtale med formål og struktur. I denne studien er bakgrunn for valg av kvalitativt intervju som metode å få et innblikk i hvordan de nyansatte blir påvirket av digital onboarding og hvilke effekter det har på de nyansattes læring og tilhørighet til organisasjonen. Ved å benytte oss av intervjuer kunne vi gå i dybden på hver enkeltes meninger, følelser, refleksjoner og erfaringer i perioden som nyansatt. Dette hjelper oss til å besvare problemstillingen *“Hvordan påvirker digital onboarding nyansattes læring og tilhørighet?”*.

De nyansatte har vært gjennom de samme tre dagene med introduksjonskurs, men har fått forskjellig typer opplæring og implementering i organisasjonen etter disse tre dagene. Vi vil derfor presisere at hver enkelt informants erfaringer med onboarding er unike og at deres opplevelser vil formes av personlighet og tidligere erfaringer, samt at de har fått ulik type opplæring og innføring i organisasjonen etter introduksjonskurset. Intervjuene ble gjennomført via Teams. En fordel med å ha intervjuer ansikt-til-ansikt er at det kan være enklere å skape tillit og åpenhet hos informanten, i tillegg til at det kan være enklere å observere intervjuobjektet (Jacobsen 2015, 148). På grunn av pandemien kunne vi dessverre ikke gjennomføre intervjuene fysisk, og dette kan dermed være en svakhet i oppgaven. Samtidig kan vi anta at det også er fordeler med det, blant annet fordi flere har tid til å stille opp på intervju og at vi dermed har fått informanter som kanskje ikke har hatt tid til å stille opp ellers.

3.5 Intervjuguide

Vi har valgt å benytte oss av en semistrukturert intervjuguide som grunnlag for våre dybdeintervjuer (vedlegg 1). I følge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016, 149) er intervjuguide noe man benytter seg av under intervjuet ansikt-til-ansikt og i gruppesamtaler. En intervjuguide er ikke et spørreskjema, men en liste over temaer og spørsmål som undersøkelsen skal ta for seg (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 149). I en semistrukturert intervjuguide kombinerer forskeren åpne og lukkede spørsmål, samtidig må forskeren være åpen for å stille oppfølgingsspørsmål med utgangspunkt i hvordan samtalen mellom forsker og informant utvikler seg (Klenke 2016, 131).

Ved utformingen av intervjuguiden identifiserte vi først sentral teori som inngår i problemstillingen, for å deretter finne de riktige spørsmålene å ta opp under intervjuet. Vi har dermed delt inn intervjuguiden i ulike temaer knyttet til teorien i oppgaven vår. I den første delen informerer vi informantene om formålet med intervjuet og viser til informasjonsskrivet (vedlegg 2), i tillegg til at vi stiller informantene noen få informasjon- og introduksjonsspørsmål. Dette gjør vi for å gjøre informantene trygge i tillegg til å starte en naturlig samtale (Jacobsen 2015, 156). De påfølgende delene handler om spørsmål knyttet til temaene; ansettelsesforhold, introduksjonskurs/onboarding, kultur, tilhørighet, læring, kunnskap og digitalisering. Avslutningsvis ga vi informantene mulighet til å reflektere rundt det å bytte jobb under koronapandemien, og deretter komme med eventuelle spørsmål og øvrige refleksjoner rundt temaet digital onboarding. Vi ønsket at informantene skulle gi oss eksempler for å komme med informasjon som vi som utenforstående ikke hadde tenkt på ved utarbeidelse av intervjuguide. Hovedspørsmålene under de ulike delene er formulert på en måte at de skal være så åpne som mulig, slik at informanten har mulighet til å dele sine refleksjoner på en helhetlig og utfyllende måte. Johannessen, Tuft og Christoffersen (2016, 153) påpeker at gjennom et kvalitativt intervju, kan intervjuerens meninger, forståelse og personlige holdninger være med på å lede informantene i en spesifikk retning, det er derfor viktig å være oppmerksom på dette gjennom prosessen.

3.6 Kriterier for utvalg

I denne studien var kriteriet for utvalg av informanter at de skulle være nyansatt etter mars 2020 da onboarding ble digitalt. Vi bestemte oss raskt for at informantene måtte jobbe i samme selskap for å ha mest mulig like forutsetninger. Informantene skulle også helst ha et sammenligningsgrunnlag ved å ha vært nyansatt i en annen jobb der onboarding var fysisk. Kjønn og alder anses ikke som et relevant kriterium i denne studien, men vi har likevel forsøkt å ta hensyn til at utvalget skal variere i kjønn og aldersgrupper for å få ulik type livserfaring og kjønnsbalanse i studien. Hvilken type stilling de nyansatte har er ikke et relevant kriterium for studien.

3.7 Utvalg

I følge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016, 114) er utvalget den delen av populasjonen som er valgt til å belyse problemstillingen til oppgaven. Størrelsen på et utvalg i kvalitative studier varierer av flere faktorer som defineres av blant annet hvilke kriterier forskeren har for hvor utvalget velges fra, problemstillingen og tematikk, men det viktigste er at utvalget er stort nok til å belyse problemstillingen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 114). Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016, 114) påpeker at ved bruk av kvalitativ metode er generalisering av funnene et sjeldent hovedmål og man benytter seg ofte av en “ikke-sannsynlighetsutvelging”. Det vil si at man ikke fokuserer på å gjøre studien gjeldende for flere enn de som var med, men fokuserer på å tilegne seg mest mulig kunnskap om et felt (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 114).

Vi har valgt å plukke ut informanter til studiet med personlig rekruttering, ved at vi tok direkte kontakt med personer vi tenkte passet til vår målgruppe og spurte om de kunne stille til intervju. Dette gjorde vi ved å ta kontakt med personene via e-post og deretter kalte inn til intervju via Teams. Personlig rekruttering er en metode som går under strategisk utvelgelse, hvor det bevisst velges informanter etter hva som er hensiktsmessig for problemstillingen (Larsen 2007).

3.8 Presentasjon av utvalget

Ettersom vi hadde en bred målgruppe innen de nyansatte i Sopra Steria kunne vi velge informanter som hadde forskjellig type stillinger og i forskjellige avdelinger. Vi gjengir ikke detaljer som kan predikere hvem informantene er da de er lovet full anonymitet.

Gjennomgående for informantene er at de har vært nye i organisasjonen og gått gjennom det samme digitale introduksjonskurset. Utvalget endte med å være likt fordelt mellom kvinner og menn. Alder er fordelt fra sent 20-årene til 50-årene. De fleste av informantene er konsulenter som er ute i oppdrag hos kunder. Noen få av informantene jobber i administrasjonen.

3.9 Tematisk analyse

For å analysere datamaterialet har vi valgt å benytte oss av tematisk analyse. Tematisk analyse går ut på å analysere, rapportere og identifisere ulike temaer eller mønstre i datamaterialet (Thagaard 2013). Tradisjonelt sett har fremgangsmåten ikke vært anerkjent som en selvstendig metode, men heller vært sett på som et verktøy for koding som blir brukt innenfor ulike kvalitative analysemetoder (Braun og Clarke 2006). Imidlertid argumenteres det for at tematisk analyse burde bli sett på som en fullverdig analysemetode i likhet med andre tilnærminger (Braun og Clarke 2006). Fordelen med tematisk analyse er at den både er mer tilgjengelig og fleksibel enn andre analysemetoder, ettersom den ikke er knyttet opp til en spesifikk teori og dermed er mer fleksibel (Braun og Clarke 2006). Vår tematiske analyse er inspirert av Boyatzis (1998), Braun og Clarke (2006) og Thagaard (2013). Fremgangsmåten inneholder fire steg som vi har valgt å følge under analyseprosessen. Stegene vil vi beskrive nedenfor.

Steg 1: Bli kjent med materialet

Det første steget i tematisk analyse handler om å gjøre seg kjent med datamaterialet ved å transkribere, ta notater og lese gjennom materialet (Braun og Clarke 2006, 87). Vi startet med å gjøre en grundig transkribering av datamaterialet. Deretter leste vi gjennom alt materiale flere ganger og noterte ned tanker, ideer og mønstre for videre koding av teksten. Dette ble gjort hver for oss slik at vi kunne sammenligne notatene deretter.

Steg 2: Koding av materialet

Etter transkribering og gjennomlesing av datamaterialet i steg 1, startet vi med å trekke ut interessante poenger og sitater fra informantene som vi kodet og systematiserte etter flere ulike kategorier. Deretter ble disse kategoriene samlet i tre hovedtemaer, som var *læring, tauskunnskap* og *kultur*.

Thagaard (2013, 181-183) benytter seg av tematisk tilnærming for å ta ut informasjon om hvert tema studert for hver respondent. I følge Thagaard (2013, 181-183) er et premiss for tematisk tilnærming at informasjonen man har er om de samme temaene fra alle informantene. At vi stilte de samme spørsmålene til alle informantene gjorde det mulig å gjennomføre en tematisk analyse av materialet (Thagaard 2013, 181-183). Gjennom kategoriseringen utviklet det seg temaer og flere sammenhenger ble synlig.

Steg 3: Identifisere temaer og subtemaer

Det tredje trinnet handler om at viktige kodeord ble trukket ut fra teksten og samlet til potensielle temaer og subtemaer. Ved denne gjennomgangen fargekodet vi, med hver sin farge, de sitatene vi mente passet under hvert av hovedtemaene.

Deretter sorterte vi sitatene inn i ulike subtemaer under hvert enkelt hovedtema. Under for eksempel hovedtema *læring* kom vi frem til disse subtemaene; *hvem lærer man av, hvordan foregår læring i organisasjonen* og *tilhørighet/introduksjonskurs*. Temaene og subtemaene er induktivt generert, noe som vil si med bakgrunn i datamaterialet (Thagaard 2013, 173). Likevel har analysen deduktive innslag, ettersom et forskningsprosjekt aldri defineres som bare deduktivt eller induktivt (Thagaard 2013, 174). I denne studiens sammenheng vil trolig det at vi først tilegnet oss et faglig grunnlag gjennom teori være med på å definere hvordan vi leser innholdet i datainnsamlingen.

Steg 4: Tolkning

I kapittel 4 (analysekapittelet) gjennomføres tolkningen ved at hovedtemaer og subtemaer blir analysert og drøftet i lys av fremlagt teori. I dette kapittelet har vi sett på datamaterialets resultater opp mot forskningsspørsmålene vi har stilt.

Gjennom tolkningen av datamaterialet har vi sett viktigheten av å se våre data gjennom et fugleperspektiv. Dette har vi gjort ved å løfte blikket for å se sammenhenger, både internt i materialet, men også satt opp mot teori. Dette er trolig viktig ved tolkning av datamaterialet for å sikre høyest mulig grad av sannhet i funnene og konklusjonene. Steg 4 kan leses i sin helhet i kapittel 4.

3.10 Empiriske og teoretiske perspektiver i analysen

En kvalitativ analyseprosess preges av tilnærminger som er både induktive og deduktive (Thagaard 2013, 187). En induktiv prosess krever at det jobbes fra data til begreper, eller til å utvikle teorier (Thagaard 2013, 187). Empirien tas utgangspunkt i og en forståelse for temaene som undersøkes utvikles. Begrep som informantene selv benytter seg av er nyttige for å forstå dataenes meningsinnhold (Thagaard 2013, 187). En deduktiv prosess er preget av

å knytte begreper fra annen teori til analysens egen tekst (Thagaard 2013, 187). Med denne metoden kan man knytte fenomener i andre studier til sitt egen studie (Thagaard 2013, 187).

En kritikk til tematisk analyse er trolig at helhetlig perspektiv ikke ivaretas ettersom oppmerksomheten kan trekkes fra informant til tema. Ved å trekke ut ulike utsnitt fra teksten kan sitatene bli tatt ut fra sin opprinnelige sammenheng når de deles opp. Braun og Clarke (2006) mener at forskere opptrer passivt i denne prosessen og er kritiske til at temaer i datamaterialet oppstår av seg selv. Videre argumenterer de for at de som foretar undersøkelsen aktivt konstruerer temaer fordi man bevisst ønsker å trekke ut interessant informasjon (Braun og Clarke 2006). Det er forskeren som definerer temaene som analysen er rettet mot, noe som videre også påvirkes av forskerens forståelse av situasjonen som blir forsket på (Braun og Clarke 2006). En konsekvens av dette er at deltakerne blir fremmedgjort (Braun og Clarke 2006). Med bakgrunn i dette er det viktig at informantenes informasjon settes i den sammenhengen som utsnittet er en del av for å ivareta et helhetlig perspektiv (Braun og Clarke 2006). Grunnlaget for en helhetlig forståelse av materialet er å analysere sammenhenger mellom temaene (Thagaard 2013, 181-191). Vi er bevisste på at vi hadde et teoretisk grunnlag fra før, og at det kan ha vært med å forme vår forståelse for temaer som har oppstått av seg selv. Vi har likevel forsøkt å være åpen for nye vinklinger og refleksjoner fra informantene.

3.11 Kvalitetssikring

I kvalitativ forskning er det en viktig målsetning at kvalitative tekster representerer en forståelse av fenomenene en studerer og forsker på (Thagaard 2013, 193-195). I følge Klenke (2016, 38-39) bygger kvalitetssikring av kvalitative studier på prinsippene om *kredibilitet*, *overførbarhet*, *etterprøvnbarhet* og *bekreftbarhet*.

Kredibilitet går ut på informantenes pålitelighet. Påliteligheten til informantene avhenger av og vil variere etter deres egne erfaringer, holdninger og situasjoner (Golden 1992, i Andersen 2013, 132-133). Kredibilitet bygger på om sammenhenger er reelle og beskrivelser er sanne (Andersen 2013, 132-133). Alvesson (2011) referert i Jacobsen (2015, 229) gir kritikk til forskere at de tar det for gitt at det mennesker gjør og sier er representativt for virkeligheten. Forskere bør stille seg selv spørsmålene: "Hvordan kommer informasjonen frem?", "Gir

kildene riktig informasjon?” og “Har vi fått tak i de riktige kildene?” (Alvesson 2011 referert i Jacobsen 2015, 229-232). Vi mener at våre informanter er riktige kilder, ettersom at alle samsvarer med kravene satt til å være nyansatte som er onboardet digitalt. Informantene våre er førstehåndskilder og gir dermed rett informasjon i henhold til egen opplevelse av det fenomenet vi tar for oss. Det reduserer muligheter for usannheter når våre data baserer seg på mer enn én kilde, samtidig som at kildene er uavhengige og har ulike interesser. Gyldigheten økes også ved at vi ga informantene rom til å reflektere og fortelle spontant rundt temaene i intervjuet i tillegg til de forhåndsbestemte spørsmålene. Jacobsen (2015, 229-232) påpeker at det i mange tilfeller når noe snakkes om uoppfordret kan gi forskerne informasjon som er nærmere informantenes tanker rundt et fenomen. Vi opplevde at våre informanter reflekterte godt og selvstendig i våre intervjuer.

Videre handler *overførbarhet* om hvorvidt funnene våre er overførbare til andre nyansattes opplevelser (Klenke 2016, 38-39). Det er problematisk i kvalitative studier å anse at utvalget er representativt for en større del av populasjonen når utvalget består av få individer som er tatt med for et spesifikt formål (Jacobsen 2015, 237). Overførbarhet kan likevel relateres til at forståelsen forskeren produserer innenfor rammen i prosjektet også kan være relevant i andre sammenhenger, og ha relevans i andre situasjoner (Thagaard 2013, 194). Det kan styrke overførbarheten dersom forskeren lykkes med å skape begreper, beskrivelser, forklaringer og fortolkninger som er relevante på andre områder enn det som forskes på (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 233). Overførbarhet kan også relateres til at tolkninger vekker refleksjon hos lesere som kjenner til fenomenet som studeres (Thagaard 2013, 194). Ved å knytte etablert litteratur på feltet opp mot empiri vil vi kunne komme frem til noe om overførbarhet og tendenser hos gruppen vi undersøker, som i vårt tilfelle er digital onboarding av nyansatte. Vi har underveis i denne studien snakket med andre som har begynt i ny jobb i løpet av koronapandemien og som ikke er del av våre informanter, som har bekreftet at de er enige i flere av våre funn, noe som kan styrke vår grad av overførbarhet i tolkningen vår.

Bekreftbarhet handler om at studien må opplyse nøyaktig om metoden og hvordan analysen er gjennomført, i tillegg til hva forskerne sitter på av rådata (Klenke 2016, 38-39).

Bekreftbarheten skal vise hvordan resultatet av forskningen kan bekreftes av andre forskere dersom de skulle gjennomført tilsvarende studie (Klenke 2016, 38-39). Det bør legges vekt på av forskerne å forklare alle beslutninger i prosessen slik at leseren kan vurdere og følge med. Videre er det sentralt å være selvkritisk til hvordan studiet er gjennomført, kommentere

oppfatninger og fordommer som kan påvirke tilnærmingen og fortolkningen til studiet (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2016, 234). I dette studiet har vi vært åpne på alle metodevalg som har blitt gjort uten å bryte anonymiseringen av informantene, i tillegg har vi vært åpne om hvilke rådataer vi sitter på, samt teorien vi har benyttet oss av. Ved at vi har benyttet oss av samme informantkrav, intervjuguide og analysemodell ser vi på det som mulig for andre forskere å kunne tilnærme seg våre funn. Hvis vi skal peke på noe som kan ha påvirket forskningsprosjektet vårt så er det erfaringsgrunnlag knyttet til kvalitativ metode, tidsbegrensning og andre utfordringer som eksempelvis å finne relevant litteratur på området.

Etterprøvarheten blir sikret gjennom en prosess der man er åpen rundt metode, tolkning og analyse (Klenke 2016, 38-39). Ved kvalitativ metode der analysen skjer gjennom tolkning, er det sentralt å presisere at det aldri er garanti for at to forskere tolker datamaterialet helt likt (Klenke 2016, 38-39). Det er dermed viktig å sikre etterprøvarheten gjennom andre prosedyrer enn repeterbarhet (Klenke 2016, 38-39), noe som kan gjøres ved å følge en god åpenhet og henvisningsskikk om forskningsfunnene (De nasjonale forskningsetiske komiteer 2019). Det skal i prinsippet være mulig å komme frem til samme resultat ved en nøye beskrivelse av hvordan undersøkelsen har blitt gjennomført og hvordan resultatene har kommet frem. Til tross for dette må det alltid tas hensyn til informantenes subjektive opplevelse som kan påvirkes av flere ulike faktorer som for eksempel sted, dagsform, tid og lignende (Klenke 2016, 38-39).

3.12 Etikk

Det er tre prinsipper knyttet til etiske utfordringer i forskning som fremheves av Silverman (2014, 148); informert samtykke, konfidensialitet og konsekvenser deltakelse i forskningsprosjektet kan gi informantene. De etiske utfordringene vil presenteres nedenfor. Norsk senter for forskningsdata (NSD) stiller flere ulike krav til forskningsprosjekter. Dette er krav til privatliv, korrekt gjengivelse, lagring av data og informert samtykke i forskningsprosjekter (NSD). Dette forskningsprosjektet er godkjent av NSD (vedlegg 3).

Informert samtykke

I følge Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi (NESH 2016) kan forskningsprosjekter som inkluderer personer kun gjennomføres etter at

deltakerne har fått tilstrekkelig med informasjon om prosjektet og deltakerne må samtykke til deltakelse. Informanten skal ikke ha blitt utsatt for ytre press om å delta i forskningsprosjektet og samtykket skal være fritt bestemt.

I denne studien fikk informantene skriftlig informasjon på e-post om forskningsprosjektet der formålet og tema for studien ble presentert. Informasjon om at informantene når som helst kunne trekke seg fra studien ble presentert. Alle informantene måtte signere samtykkeerklæring (Vedlegg 2) som er godkjent fra NSD for å oppfylle kravet om informert samtykke. Denne forklarer formålet med studien, personvern, frivillighet, rettigheter til innsyn og gjennomlesing. Med bakgrunn i at informantene har hjemmekontor med begrensninger for print og skanner ble godkjenning av møteinnkallelse en skriftlig godkjennelse på signert samtykkeerklæring. Informasjonen ble også gitt muntlig før intervjuet.

Konfidensialitet

Krav til konfidensialitet er et grunnprinsipp i etisk forsvarlig forskning (Thagaard 2013, 26). Informasjonen som fremkommer skal behandles konfidensielt, noe som er forskernes ansvar. I følge Thagaard (2013, 26) skal ikke data som gjelder enkeltpersoner formidles på en måte som gjør at personlige data offentliggjøres slik at man kan avsløre informantens identitet og dermed skade den omtalte. Vi har lovet våre informanter full anonymitet for å oppfylle kravet om konfidensialitet. Utsagn skal ikke kunne kobles direkte mot den enkelte informant. Eksempelvis er våre informanters navn, kjønn, alder, og stillingstittel ikke nevnt i våre data. I våre data heter informantene Nyansatt 1 (N1), Nyansatt 2 (N2) og videre vil alle nevnte navn anonymiseres. Dataene lagres etter godkjente prinsipper på egen minnepenn med passord. I følge NSD regnes stemme på lydopptak også som en personopplysning. Vi sletter derfor alle opptak etter oppgaven er innlevert.

Konsekvenser av deltakelse

Konsekvensen av å delta i forskningsprosjektet handler i følge Thagaard (2013, 30) om at forskeren skal sørge for at informantene “ikke utsettes for skade, eller andre belastninger ved å ha deltatt”. Forskeren bør også respektere informantens frihet, integritet og medbestemmelse (Thagaard 2013, 30). Det er få konsekvenser for informantene ved å delta på denne studien. Ved full anonymitet vil ingen informanter bli konfrontert med sine utsagn av andre på et senere tidspunkt og informantene kunne også velge å avslutte intervjuet når som helst (Thagaard 2013, 30). En onboardingsprosess er i utgangspunktet lite sårt å snakke

om, men informantene kunne velge å ikke svare på spørsmål om de synes det ble for personlig. En annen etisk konsekvens i denne studien er at en av forskerne selv jobber i selskapet. Det ble poengtert både skriftlig og muntlig at det ikke ville få konsekvenser for informantene og at ingen andre i selskapet ville få innsikt i innhentet data som kunne avsløre vedkommende sin identitet. Det var viktig for oss som forskere at intervjuene ikke skulle sees på som en belastning for våre informanter. Vi var dermed effektive i intervjuprosessen og var fleksible med å tilrettelegge for tidspunkt til intervjuene.

Vi har utover disse prinsippene videre hatt fokus på å gjengi informasjonen korrekt og unngått å bruke sammenhengende data slik at resultatene skal være gjenkjennbar hos informantene. Vi er oppmerksomme på at meningsinnholdet i informasjonen og informantenes sitater formes av vår forståelse. Ved videre presentasjon i analysen er dermed forståelsen vår med å påvirke, sammen med teoretiske implikasjoner. Feilkilder er mulig når vi gjør en slik fortolkning, men vi forsøker etter beste evne å være tro mot informantenes stemme og mening.

4.0 Analyse

I dette kapittelet vil vi besvare vår problemstilling: *Hvordan påvirker digital onboarding nyansattes læring og tilhørighet?* For å kunne besvare problemstillingen vil data fra informantene våre diskuteres, sammenlignes og settes opp mot forskningslitteraturen. For å besvare problemstillingen har vi valgt å dele opp kapittelet i forskningsspørsmålene presentert tidligere og deretter komme frem til en delkonklusjon under hvert kapittel.

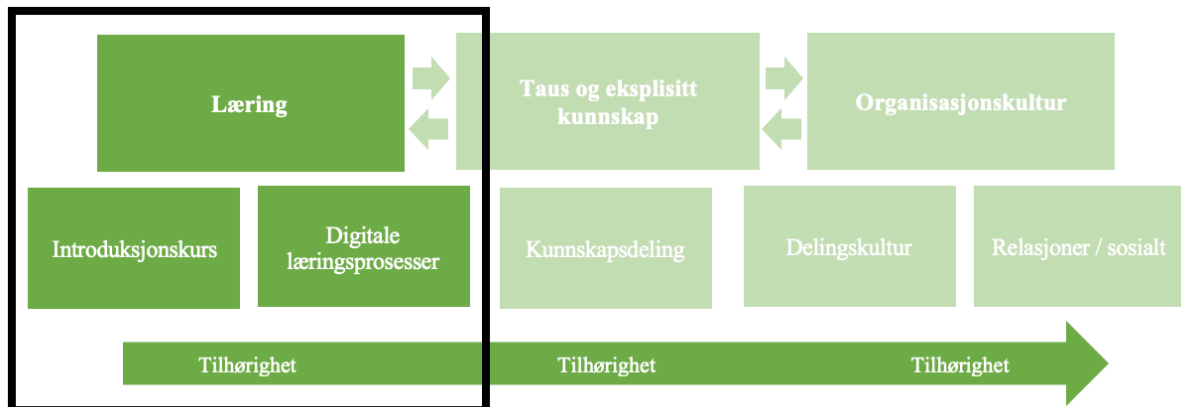
Forskningsspørsmålene (Fx) er som følger:

F1: *Hvordan påvirker digitale læringsprosesser den nyansattes opplevelse av tilhørighet til Sopra Steria?*

F2: *Hvordan påvirker digital onboarding overføring av taus kunnskap i Sopra Steria?*

F3: *Hvordan påvirker digital onboarding den nyansattes opplevelse av tilhørighet til organisasjonskulturen i Sopra Steria?*

4.1 Hvordan påvirker digitale læringsprosesser den nyansattes opplevelse av tilhørighet til Sopra Steria?



Det sentrale i en onboardingprosess er at den nyansatte raskt føler stolthet, eierskap og tilhørighet (Sintef, b). Den nyansatte skal føle at valget om å bytte jobb er godt, og at de blir godt ivaretatt selv om man ikke kan møtes fysisk og alt skjer over skjerm (Sintef, b). I følge Lave og Wenger (1991) referert i Filstad Jakobsen (2010) er læring relasjonelt og har feste i en følelse av felles mål og tilhørighet. Proost, van Ruysseveldt og van Dijke (2012) påpeker at nyansatte som får gode læringsmuligheter håndterer forventingssjokket bedre.

4.1.1 Introduksjonskurs

Kollektiv sosialisering er en organisasjonssosialiseringstaktikk der målet er å organisere de nyansatte i grupper og tilføre de et sett av felles erfaringer (Filstad 2017, 33). Formålet er å treffe nyansatte som man kan identifisere seg med og som også opplever noe av den samme usikkerheten (Filstad 2017, 33). Introduksjonskurset i Sopra Steria kan betegnes som kollektiv sosialisering ettersom de nyansatte som begynner på samme dato er gjennom det samme programmet, og får lik informasjon uavhengig av avdeling eller type rolle man skal inn i. Formålet er å gi en introduksjon av selskapet og avdelingene med fokus på å formidle et inntrykk av struktur, kultur og generelt om hvordan ting gjøres i Sopra Steria. Det er dermed eksplisitt kunnskap som først og fremst skal læres i løpet av introduksjonskurset. I følge Filstad (2017, 82) kan eksplisitt kunnskap enklere digitaliseres, slik det nå er gjort i Sopra Steria med digitalt introduksjonskurs. Vi vil gå nærmere inn på eksplisitt kunnskap i kapittel 4.2.

Hvor mange deltakere det er på introduksjonskurset avhenger av hvor mange nyansatte som starter samme måned og det kan derfor være alt fra eksempelvis 15 til 60 nyansatte på hvert introduksjonskurs. Introduksjonskurset går over tre dager med forskjellig type informasjon de ulike dagene. I april 2020 ble det første introduksjonskurset lagt om til å være digitalt, med samling på Teams i stedet for fysisk på kontoret. De nyansatte har ulike erfaringer med hvordan de opplevde å ha introduksjonskurset digitalt. Ettersom det er mye praktisk informasjon er det for mange av de nyansatte greit at det foregår på digitale plattformer. Nyansatt 8 og 9 forteller:

“Det var veldig greit å ta introduksjonskurset i starten, når du begynner i ny jobb med tre dager med fast opplegg. Det var mye av det praktiske med timeføring, ferie og mobiltelefon og sånn. Men jeg kommer fra et annet stort selskap med mye tilsvarende prosesser så det var lett å kjenne seg igjen. (...) du får en slags følelse på hva slags selskap dette er i forhold til type bedriftskultur.” (Nyansatt 8)

“Jeg hadde ikke noen spesiell opplevelse den første dagen. Som sagt, alt var på Teams og akkurat som alle andre møter, man fikk se nye folk og ble fortalt hvordan ting henger sammen i Sopra Steria og egentlig thats it. Det er som et vanlig infomøte når man starter et nytt prosjekt eller når du får info om hvor du skal prøve å finne info som nyansatt, og hvor du finner informasjon på Workplace og ditt og datt. Det har vært helt greit det.” (Nyansatt 9)

Vi kan se at de nyansatte får en mer helhetlig forståelse av organisasjonen. Det er viktig med informasjon ettersom det bidrar til å redusere den usikkerheten nyansatte opplever i møtet med en ny arbeidsplass. Det kan hjelpe de nyansatte med å forstå det de møter og det som de forventes å gjøre (Haaland 2019, 371). At introduksjonskurset er digitalt ser ikke ut til å ha stor betydning for nyansatt 8 og 9, ettersom det kun er eksplisitt kunnskap som formidles. Nyansatt 6 og 7 forteller derimot at det er noe uvant å møte en ny organisasjon på denne måten og at det kan føles ensomt å få all informasjon digitalt de første dagene:

“Jeg har ikke så mye å sammenligne med, det føltes ganske distansert og litt forelesningsaktig. Men jeg har jo ikke gjort dette før så jeg kan ikke se for meg andre måter å gjøre det på. (...) Jeg følte det var et ærlig forsøk på en måte, det var gjort bra og gjennomført gitt forutsetningene, men som nevnt ble det litt forelesningsaktig og en distanse der som jeg

ikke tror ville vært der fysisk. Det var ikke noe galt med presentasjonsholderne eller de andre, det er mer formen.” (Nyansatt 7)

“Det er spennende men samtidig ensomt, fordi det er et program som er lagt opp med veldig mye enveiskommunikasjon og lite breakoutrooms der man diskuterer og blir kjent. Lederne som presenterte, det er jo veldig tydelig de som har passion og ikke, de som er godt forberedt og de som er uforberedt, de som er motiverte og har tid til å holde innlegget sitt og de som er bakpå. Det var veldig variabel kvalitet på de som leverte inn på de tre dagene. Nå er jeg litt kritisk, men det handler jo litt om å overbevise meg her hjemme. I et klasserom kunne de ha brukt veldig mye av seg selv, utdype kroppsspråk, brukt kanskje flip over, eller noe, men her blir det sånn at her kommer de og skal overbevise, og det eneste vi ser er Power Point presentasjon med mye info. (Nyansatt 6)

Å overbevise de nyansatte blir viktigere når introduksjonskurset er digitalt, og samtidig ser det ut til å være mer krevende. Nyansattes tilfredshet med sin nye arbeidsplass handler blant annet om hva de forventer å møte i den nye jobben og på den nye arbeidsplassen (Haaland 2019, 167). Man blir fornøyd hvis forventningene innfris og mindre fornøyd, eller misfornøyd, dersom forventningene ikke innfris (Filstad 2016, 201). Dersom jobben er dårligere enn ønsket får nyansatte lavere jobbtildfredshet, men den blir enda lavere dersom jobben er dårligere enn forventet, og opplever et forventningssjokk (Filstad 2016, 201). Louis (1980) fant at forventninger har stor betydning og at det er viktig å huske på at nyansatte også kommer *fra* noe. I følge Sagberg (2017, 35) kan derfor overraskelsen bli større, enten i positiv eller negativ favør, hvis det de kommer fra står i sterk kontrast til det de kommer til.

Det å komme fra en jobb der man kjenner folk godt, til å begynne en ny jobb der man må bli kjent med organisasjonen digitalt kan oppleves som overveldende. Det blir derfor som nyansatt 6 påpeker viktig at de nyansatte blir overbevist på hjemmekontoret om at det var riktig å bytte jobb og at dette er et godt sted å være. Dermed vil de personene som de nyansatte møter på introduksjonskurset være viktig for å gi et godt førsteinntrykk. Dette poengteres igjen av nyansatt 6:

“Administrerende direktør kunne fint ha kjørt sin Power Point, men han kastet alt og sa “hei jeg vil bli kjent med dere, jeg kan fortelle litt, men hva med dere, hva er det dere har av spørsmål?” Det blir toveis, ikke bare enveis. Og han er veldig god på å applaudere hvert

spørsmål, han bare det var bra, det vil jeg gjerne snakke om. De andre gjennomførte sin presentasjon, men det var ikke rom for å stille spørsmål.” (Nyansatt 6)

Daglig leder i Sopra Steria har valgt å legge sin formelle presentasjon til side og bli kjent med de nyansatte i stedet. Det kan virke som å være en bra taktikk for å gi de nyansatte en følelse av å bli sett og akseptert i organisasjonen, samt gi de en følelse av tilhørighet fordi det ikke kun blir forelesningspreget. Toveis kommunikasjon ser ut til å være viktig for at de nyansatte skal føle seg mer inkludert i introduksjonskurset.

Haaland (2019, 356) poengterer at det er vanskelig å lære om hvordan organisasjoner fungerer uten at man er i direkte kontakt med kolleger eller andre aktører. En viktig tilgang for de nyansatte til ny informasjon og vurderinger er pauser og andre uformelle situasjoner (Haaland 2019, 356). Haaland (2019, 357) påpeker at når nyansatte plasseres i et kurslokale for å høre foredrag om organisasjonens struktur, kultur og strategier vil det kunne sette sentral læring på vent. En anbefaling er dermed at den nyansatte raskest mulig bør komme i gang med selve arbeidet og jobbe tettest mulig med erfarne kolleger og gode rollemodeller (Haaland 2019, 357). Flere av de nyansatte som begynte rett etter at digitaliseringen var et faktum har savnet at læringen på introduksjonskurset er mer interaktivt for at man skal få mer ut av kurset og at det bør være mer tilpasset stillingsinnhold. Da kan man unngå å få den forelesningsfølelsen som nyansatt 7 satt igjen med. Tilhørigheten ser dermed ikke ut til å være så viktig, men desto mer viktig er det hva man faktisk lærer. De nyansatte har noen tips til hvordan det digitale introduksjonskurset kan legges opp for å gi et større utbytte for læring og fellesskap. Nyansatt 3, 7 og 4 forteller:

“Mer interaktivt, men det spørs hva man ønsker å få ut av det. Man kan bruke mer oppgaver og breakout rooms, litt mer interaktivt vil nok gjøre at folk føler at de får mer igjen for det.” (Nyansatt 3)

“Jeg vil oppfordre folk, hvert fall i introduksjonskurset, å ha enda mindre grupper, og at man oppfordrer folk til å ha på kamera. Det hjelper faktisk ganske mye selv om det kanskje er litt ubehagelig i starten og hvert fall i større grupper. Om det er i mindre grupper hadde det kanskje hjulpet, at man tar det ned til for eksempel ti personer. Mer interaktive ting hadde også vært bra, altså at man skal føle at man er med.” (Nyansatt 7)

“Jeg husker at jeg var veldig fornøyd og imponert av den digitale onboardingen. De var ærlige på at det måtte prøves og feiles. Og det de hadde gjort bedre til andre gang var lengden, at det bare var 4-5 timer hver dag, var nok lurt. Det er veldig bra, det er slitsomt å sitte på skjermen og bearbeide så mange nye inntrykk og informasjon, så hvis man går i den fella og ikke har gode pauser og korte dager kan det fort oppleves negativt. Så hvis man klarer å ikke slite ut den nyansatte mentalt med lange dager og lite pauser tror jeg det er veldig lurt, og det sa de også at de var veldig bevisst på.” (Nyansatt 4)

I tillegg til mer interaktive oppgaver ser det ut til å være viktig at de nyansatte gir av seg selv og at kameraet er skrudd på. Det er mye informasjon som skal prosesseres for den nyansatte gjennom introduksjonskurset og det er derfor viktig med kortere dager og mer pauser når læringen skjer digitalt, og pauser støttes blant annet av Haaland (2019, 356) som viktig i læringsprosessen.

4.1.2 Hvordan foregår digital læring i organisasjonen

Formålet med onboarding er at nyansatte skal lære atferd, ferdigheter og kunnskapen de trenger for å lykkes i en organisasjon (Bauer, Erdogan og Taylor 2012). Informantene forteller om hvordan de har opplevd læringen etter introduksjonskurset i Sopra Steria. Nyansatt 2 og 3 forteller:

“Jeg har vært på kontoret en gang. Det var en kollega som hadde en presentasjon for å ha litt av opplæringen fysisk. Men ellers sitter alle hjemme og opplæringen har vært over Teams.” (Nyansatt 2)

“Det var litt de første dagene jeg ble kjent med arbeidsoppgavene, også blir man kalt inn til ulike møter og blir fanget opp. Også er det litt læring gjennom bekjente og folk som man fanger opp.” (Nyansatt 3)

Bortsett fra nyansatt 2 som har vært på kontoret en gang for opplæring, så har de nyansatte kun sittet hjemme og lært over skjermen både av seg selv og ved å ha møter over Teams. I følge Kuvaas og Dysvik (2016) så er det viktig å gi den nyansatte tid til å utvikle selvstendig mestring av innholdet, i tillegg til mulighet til å praktisere oppgavene aktivt på egenhånd

gjennom både formell og uformell læring. Nyansatt 5 forteller om hvordan h*n har sittet sammen med lederen sin og blitt sluppet løs i systemet for å prøve ut ting selv:

“Altså mest så har det vært at jeg har hatt møte med sjefen min og at han har delt skjermen sin og vist meg et par ting, så har jeg bare blitt sluppet løs i systemet og fått prøve det ut selv, sitte og trykke og stille spørsmål underveis. Der tror jeg kanskje min stilling er litt annerledes enn mange andres, det er ikke så mye opplæring i den forstand, det er mer sånn systemer og arbeidsoppgaver som jeg forsåvidt er kjent med, så må jeg bare stille spørsmål der jeg er usikker om det er forskjellig fra det jeg er vant til å jobbe med før.” (Nyansatt 5)

Nyansatt 5 har lært ved å dele skjerm med lederen sin. Gjennom opplæring og kommunikasjon av hva som forventes mellom den nyansatte og leder kan det bidra til mindre usikkerhet hos begge og dermed være et sentralt onboardingstiltak (Klein, Polin og L. Sutton 2015). I følge Sagberg (2017, 61) så fremmer opplæring opplevelsen av at det investeres i den nyansatte, noe som kan føre til positive ringvirkninger for relasjonen mellom ansatt og arbeidsgiver hvis man tenker på fremtidens arbeidsforhold. Det antas å være enda viktigere når læringen foregår digitalt. Samtidig vil dette trolig føre til at den nyansatte føler sterkere tilhørighet til organisasjonen ved å oppnå en sosial identitet med lederen sin. Sosial identitet skaper tilhørighet og er dermed sentral ved forståelsen av læring som praksis og deltakelse (Filstad 2016, 98). Filstad (2016, 98) nevner at praksisfellesskap representerer gode læringsomgivelser for at nyansatte skal lære å bli i organisasjonen. Følelsen av tilhørighet blir sterkere i et fellesskap når den nyansatte utvikler en sosial identitet som følge av hvem den nyansatte ønsker å være i dette praksisfellesskapet (Filstad 2016, 100). Lai (2013) påpeker at veiledning er en formell læringsmetode som ofte går ut på en-til-en-læring og er et planlagt læringstiltak i organisasjoner. Fordelen med veiledning under onboardingprosessen er den tette relasjonen som ofte kan oppstå mellom veileder og nyansatt, og samtidig gir gode muligheter for oppfølging og tilbakemeldinger i trygge omgivelser (Lai 2013). Korte, Brunhaver og Sheppard (2015) påpeker at det er vist at de mest produktive og fornøyde nyansatte er de som opplever kvalitetsmessig og jevnlig veiledning. Teorien viser at veiledning er viktig, og ut i fra våre informanters svar ser det ut til å være enda viktigere når læringen er digital.

Videre har nyansatt 6 gjort seg en refleksjon om at læringsprosessen over skjerm tar lenger tid enn hvis det hadde vært fysisk. Nyansatt 6 forteller:

“Det jeg har gjort meg en refleksjon på er at læringsprosessen med å sitte hjemme tar lenger tid enn hvis jeg hadde vært fysisk på kontoret og sittet sammen med kolleger slik at vi kunne diskutert og vist meg enda mer.” (Nyansatt 6)

Sitatet ovenfor tyder på at læringsprosessen tar lengre tid digitalt. Dette går igjen blant samtlige av informantene, at læringen hjemme tar lengre tid siden man ikke har mulighet til å sitte sammen med kolleger fysisk. Nyansatte har flere ulike områder de må lære seg for at onboardingprosessen skal være en suksess og at den nyansatte blir et selvstendig individ i organisasjonen (Haaland 2019, 342). Haaland (2019, 342) viser til at nyansatte har behov for læring på fire hovedområder; lære jobben og fylle rollen, de må lære om organisasjonen og dens kultur, lære menneskene å kjenne, og lære om seg selv. Det antas at digitalisering kan være en fordel for noen av disse punktene. Vi vil videre gjennomgå Haaland sine læringsområder ved å knytte de opp med Bauer (2010) sitt rammeverk med seks “C’er” for suksessfull onboarding.

Rollens læringsområder:

Nyansatt 4 forteller hvordan h*n har opplevd tilværelsen i ny rolle i Sopra Steria:

“De har jo den oversikten over hva som forventes i de ulike rollene, de ulike nivåene. Den er ganske tydelig så man har noe å styre inn på, og spesielt om man kanskje er ny i konsulentrollen. Der står det om hva som forventes av deg i form av hvilke ansvarsnivå og hva slags type oppgaver det er man må kunne. Og jeg har tatt kurs etter jeg begynte med prosjektledelse, og en annen sertifisering tok jeg i løpet av de første ukene.” (Nyansatt 4)

At de nyansatte tar flere kurs enn det rollen opprinnelig går ut på, vil trolig føre til en større tilhørighet til rollen og organisasjonen enn de som ikke gjør det. Dette ved at den nyansatte lærer mer enn den obligatoriske opplæringen tilknyttet rollen og muligens møter flere fra andre avdelinger som tar samme kurs. Imidlertid forteller nyansatt 4 at h*n savner mer kurs som er tilpasset sin egen rolle i Sopra Steria:

“Det jeg kanskje har savnet og det har jeg etterspurt i ettertid er mer konkrete kurs linket opp til rollen og nivået mitt. I starten da jeg ikke hadde noen oppdrag, hadde jeg lyst til å lære meg alt og hadde jo en forventning om at det skulle være masse kurs. Og det er jo forsåvidt masse kurs, men det er litt sånn grunnleggende kurs, Power Point, Excel,

presentasjonsteknikk, mens jeg var mer ute etter prosjektledelse, agile, teknologiområder. Enda mer knyttet opp mot ting som jeg som konsulent vil ha nytte om å vite mer om, spesielt i forhold til fag og tekniske kompetanse.” (Nyansatt 4)

Ved at de nyansatte ikke har tilgang til kurs tilpasset sin egen rolle, kan det trolig føre til at det tar lengre tid å sette seg inn i rollen. For å bli sett på som en god medarbeider må den nyansatte raskt få til arbeidsoppgavene tilknyttet rollen sin og gjennomføre disse med tilfredsstillende kvalitet (Haaland 2019, 342). Kolleger og arbeidsgiver kan bli skeptisk til nyansatte som bruker for mye tid på å lære seg jobben (Haaland 2019, 342). Det antas at i enkelte jobber er det fordelaktig å lære med digitale løsninger slik som opplæringen skjer i Sopra Steria. Dette fordi digitale løsninger kan være mer effektivt ettersom kurs blir mer tilgjengelig og kan gjennomføres enkelt og når som helst over nettet. Bauer (2010) påpeker at sin fjerde “C - Clarify” som går ut på rolleforståelse og forventningsavklaring er svært sentralt for å få til god onboarding. Det antas at det er spesielt viktig i dag når alle sitter på hjemmekontor at den nyansatte vet hva som forventes av en, og ansvaret ligger hos både arbeidsgiver og nyansatt. De fleste av informantene opplever at karriererammeverket er tydelig på hva som forventes av de i sine roller. Det bidrar til en tydeligere avklaring for hva rollen deres innebærer, noe som hjelper den nyansatte til en bedre rolleforståelse, når man sitter hjemme og ikke har noen å spørre.

Videre forteller nyansatt 8 at h*n ikke merket store forskjeller fra tidligere jobb og Sopra Steria:

“Jeg har jobbet tidligere som konsulent, og selvfølgelig var det noen ting som var annerledes i Sopra Steria enn der jeg var tidligere, men jeg følte ikke det var store forskjeller. Det vil nok være annerledes for de som har skiftet bransje eller har en annen arbeidshverdag.” (Nyansatt 8)

Det antas at behovene for læring varierer avhengig av erfaringsbakgrunn, noen kommer fra samme type jobb hos annen arbeidsgiver, og andre bytter yrke eller er nyutdannet. Som det går frem av nyansatt 8 så har ikke vedkommende opplevd så stor forskjell på tidligere jobb og det å være nyansatt i Sopra Steria. Det er dermed viktig for selskapet at de individualiserer læringen noe, slik at læringen blir tilpasset den nyansatte på bakgrunn av tidligere erfaringer. Det antas at digitalisering kan bidra til å gjøre individualiseringen av opplæringen enklere, da

opplæringen kan lages mer målrettet og etter behov digitalt, noe de nyansatte selv uttrykker et ønske og behov for.

Organisatoriske læringsområder:

Nyansatt 6 forteller om hvordan h*n har opplevd den organisatoriske opplæringen etter introduksjonskurset:

“Jeg tenker at jeg har ikke har lært meg nye oppgaver, men at jeg har lært meg hvordan gjør vi det i Sopra Steria, prosessmessig. Det handler om hvordan gjør vi det, hvilke verktøy har vi, hva slags støtteverktøy, hva slags analyser og rapporter kan jeg få ut, i kombinasjon med å lære hva avdelingen selger, hva har de fokus på, hva slags produkter og tjenester, hva slags utfordringer og problemstillinger finnes (...). (Nyansatt 6)

Dette funnet samsvarer med Haaland (2019, 343) sin teori om hva de nyansatte bør lære om organisasjonen. Nyansatt 6 påpeker at vedkommende har lært mye om prosessene som blir gjort i Sopra Steria, om hvordan ting blir gjort i organisasjonen. Dette går igjen blant samtlige informanter, at de føler de har lært mye om selve organisasjonen spesielt gjennom introduksjonskurset. For at den nyansatte skal kunne fylle sin egen rolle er det sentralt å forstå rollens plass i organisasjonen (Haaland 2019, 343). Filstad (2017, 153) påpeker viktigheten av at organisasjoner tilrettelegger for formell læring gjennom opplæring i systemer, intranett, introduksjonsdager og lignende, der hvor den eksplisitte kunnskapen blir formidlet. Vi antar at slik type opplæring ligger godt til rette for digitalisering, noe som kommer frem tidligere i analysen ved at introduksjonskurset har vært digitalt. Dette støttes av Bauer (2010) sin første “C - Compliance” som betyr at organisasjoner må ha på plass alt det praktiske for å lykkes med onboarding. Det antas at digitalisering av obligatorisk opplæring, som introduksjonskurset, har ført til at den nyansatte har lært mer. Det avgjør altså ikke om introduksjonskurset er fysisk eller digitalt for hvor mye som læres, de nyansatte lærer like godt fra introduksjonskurset når det er digitalt. Videre har nok introduksjonskurset hjulpet de nyansatte for å skape en tilhørighet til organisasjonen ved at de har blitt kjent med både Sopra Steria som organisasjon og kulturen til selskapet. I følge Haaland (2019, 344) er kultur en viktig del av organisasjonsforståelsen. Dette støtter Bauer (2010) sin tredje “C - Culture”. Dette vil vi gå nærmere inn på under punkt 4.3.

Sosiale læringsområder:

Haaland (2019, 346) påpeker at samarbeid stadig blir viktigere, noe som krever at man har kjennskap til hverandre som kolleger. Samarbeid, sosial relasjon og praksissamarbeid er noe som skaper tilhørighet blant nyansatte (Filstad 2016, 98). Nyansatt 5 og 7 forteller om hvordan de har opplevd læring via samarbeid over skjerm og hvordan dette fungerer sammenlignet med tidligere:

“På noen måter er det mer effektivt i den forstand at det er ganske greit å sitte og lære når folk sitter og viser deg skjermen din, enn å kikke over skulderen til noen, også får man ganske mye ro rundt seg for å sitte og gjøre arbeidsoppgavene sine. Men, på samme måte så vet jeg ikke om det er mer effektivt fordi du kan ikke bare snu deg og stille et spørsmål til personen ved siden av, du plukker ikke opp ting rundt deg.” (Nyansatt 5)

“For utviklere så vil jeg tro at parprogrammering er ganske viktig i starten, hvert fall hvis det er relativt ferske folk. Der har vi nok også enda mer å gå på hos oss med enda mer spissede oppgaver og få det konkret inn. For det er viktig nå i starten at man vet i enda større grad hva man skal gjøre, og man blir tvunget til å være mer selvdreven enn når du sitter ved siden av folk og kan spørre hva du skal gjøre.” (Nyansatt 7)

På bakgrunn av funnene ovenfor antas det at en utfordring når det er digitalt er at vi samhandler mindre enn før, på mer begrensede kanaler. Mulig er dette bra for produktiviteten, men ikke så bra for nyansatte med læringsbehov. Følelsen av tilhørighet forsterkes i et felleskap (Filstad 2016, 100) og det er dermed sentralt for nyansatte å lære av andre og være en del av et sosialt felleskap. For de nyansatte i Sopra Steria vil det trolig ta lengre tid å føle denne tilhørigheten til fellesskapet siden man ikke sitter sammen og lærer ved praksis av andre kolleger. Videre forteller nyansatt 7:

“Det stiller store krav, dokumentasjon er en ting, man sitter jo ikke ved siden av hverandre lenger og kan se hva hverandre gjør. Terskelen er høyere. Vi på teamet har opprettet en del lister med onboarding, rutiner og ting man må huske på. Det er kanskje beste praksis uansett. Men det er enda viktigere nå enn tidligere. Vi har laget egne kanaler på Teams der kjernegruppen i teamet kan prate om ting og kan publisere og diskutere ting åpent og da prøver vi å være flinke til å skrive eksplisitt i teksten slik at man kan søke opp senere og at samtalene blir en dokumentasjon for andre på teamet som kanskje ikke er en del av samtalen.”

Ganske ofte har vi parprogrammeringssesjoner, eller at vi jobber sammen over Teams. To eller tre personer, alle har på kamera og en deler skjerm, så ser vi alle på det samme og jobber med det samme. Det bidrar en del til at man får delt de mindre tingene.” (Nyansatt 7)

Flere av informantene nevner det samme som nyansatt 7, at terskelen er høyere å spørre om hjelp samt lære av andre når alt er digitalt. Dette er best når det er praktisk, noe vi også kommer tilbake til senere i analysen. Imidlertid tolker vi sitatet til nyansatt 7 som at vedkommende og kolleger har vært flinke til å samarbeide ved å dele skjerm og laget kanaler på Teams der de kan diskutere ulike saker. Dette vil trolig bidra positivt på læringen ved at de samarbeider med andre noe Haaland (2019, 346) mener er viktig. Bauer (2010) støtter dette med sin andre “C - Connect”. Det er viktig for de nyansatte at de oppretter et nettverk i organisasjonen, dette for å både levere best mulig resultater, men også for å knytte gode bånd til sine kolleger (Bauer 2010). Dette antas å i tillegg skape tilhørighet for de nyansatte. Hvordan informantene har opplevd relasjoner og det sosiale i organisasjonen, vil vi gå nærmere inn på under punkt 4.3.3.

Personlige læringsområder:

Nyansattes læring handler ikke bare om å ta inn ny informasjon og lagre denne over eksisterende kunnskap, men det handler like mye om avlæring og involverer dermed den nyansatte på en mer personlig måte (Haaland 2019, 347). Informantene forteller om hvordan de har opplevd deres læring på det mer personlige plan. Nyansatt 2 forteller:

“Jeg søker mye læring selv, også spør jeg om det er noe jeg ikke forstår. Ettersom det tok lang tid før jeg fikk tilgang på systemene satt jeg mye og så på at andre jobbet. Det tok to måneder før jeg fikk de tilgangene jeg trengte så jeg fikk ikke prøve selv med learning by doing (...) og det har vært en lang læringsprosess fra jeg var operativ i stillingen. Men, jeg føler at jeg hadde hatt mer kontroll over ting om jeg satt på kontoret og ble «overvåket», selv om styring ikke er noe jeg er interessert i.” (Nyansatt 2)

Nyansatt 2 påpeker at læringsprosessen har vært lang og at vedkommende ikke har lært så mye ved å prøve ut ting selv, men kun ved å observere andre. Dette gjaldt spesielt nyansatt 2 da det tok uvanlig lang tid før h*n fikk tilgang til systemene i Sopra Steria. I tillegg påpeker nyansatt 2 at h*n søker mye læring selv. Hva de nyansatte lærer påvirkes av hvem de er og hvem de har relasjoner til (Filstad 2017, 157). I følge Filstad (2016, 99) påvirker

personligheten vår personlige identitet, som igjen påvirker vår sosiale identitet i ulike sosiale fellesskap og dermed hvordan man føler tilhørighet. I tillegg går det frem av Bauer (HR Norge) med sin femte “C - Competence” at det er viktig for nyansatte å bygge opp mestringstroen, da det er mye å lære som nyansatt. Nyansatt 6 forteller videre:

“Det å sitte og skrolle nok en gang på skjerm, så er det en sånn kognitiv overload, det er nesten sånn at du blir utrolig sliten på en helt annen måte enn jeg har opplevd før når jeg har begynt i ny jobb, sånn at enkelte dager så går det tregt for det rett og slett er too much å ta innover seg for absolutt alt skjer på skjermen, (...) jeg har gjort meg en kjempe refleksjon på hvor tregt det gikk å få dette inn, men det er rett og slett fordi at jeg liker å kombinere ulike læringsplattformer når jeg skal lære, jeg liker lese, notere, se litt på skjerm, diskutere, og når du begynner i en ny jobb digitalt så er det digitale den eneste måten å lære på, i tillegg til å diskutere selvfølgelig sånn som vi sitter nå, men det blir veldig digitalt.” (Nyansatt 6)

Det kommer tydelig frem blant de nyansatte at de mener læringsprosessen har tatt lengre tid enn vanlig når det kun foregår over skjermen. Det har tatt lengre tid enn det normalt ville gjort fysisk, noe vi tolker som at det har tatt lengre tid å føle tilhørighet til organisasjonen enn det normalt ville gjort. Nyansatt 6 nevner spesielt at det går tregt grunnet at alt skjer på skjerm og at vedkommende foretrekker å kombinere ulike læringsplattformer ved læring. Det kan ofte bli litt for mye skjerm. Vi antar at for nyansatte som lærer digitalt så kreves det økt personlig oppfølging og veiledning for å håndtere dette, mer enn før. Dette støttes av Bauer (HR Norge) sin sjette “C - Check” at det er viktig å følge opp og hjelpe den nyansatte gjennom og etter onboardingprosessen. Ved mer personlig oppfølging i Sopra Steria ville det trolig vært enklere for de nyansatte å føle tilhørighet raskere. Trolig kunne en rollemodell vært noe som kunne gjort læringsprosessen og tilhørigheten sterkere, dette vil vi ta for oss senere i analysen.

4.1.2.1 Hvem den nyansatte lærer av

Basert på våre funn kan vi se at de nyansatte lærer av mange ulike personer. Nyansatt 5 og 6 forteller:

“Jeg spør sjefen min. Det er ofte sånn at folk byttes ut ganske mye på de prosjektene vi jobber med, og det gjør ikke noe det, men det er sånn her kommer det en ny person og forholde seg til og neste uke er det en ny person. Da blir det litt samme hele tiden. Det er kanskje ikke sånn

formell opplæring, men det er andre som jeg har sittet i møte med og lært ganske mye av. Som går mer på det tekniske og systemene, litt sånn hvordan å jobbe med dem og sånne ting. De er utenfor min avdeling. Det er sånne som sitter innad i selskapet og bygger systemer for oss.”
(Nyansatt 5)

“Veldig mange, det er veldig ulikt hvem jeg lærer av, eksempelvis sånn som når jeg skal jobbe med marketingplan så er det jo marketing.” (Nyansatt 6)

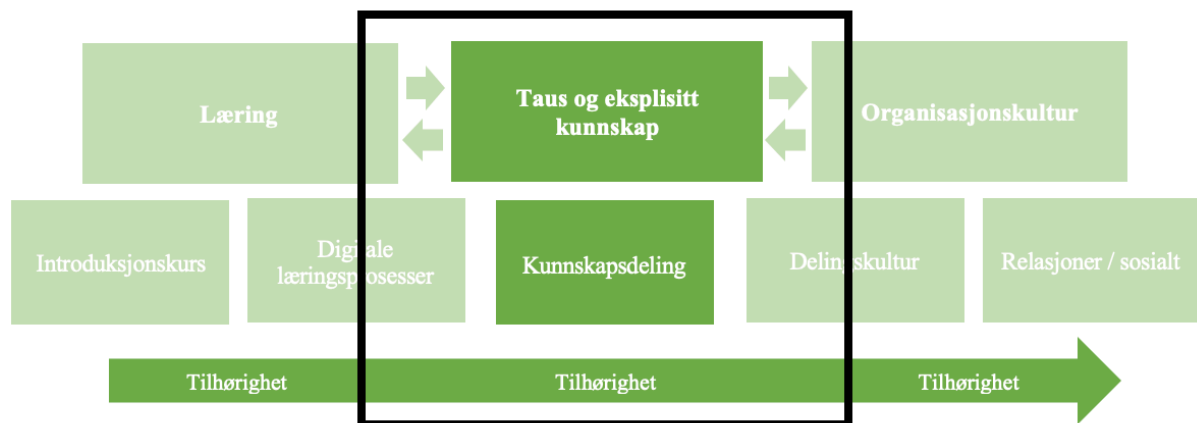
Nyansatt 5 påpeker at det er stor utskiftning i prosjektene vedkommende jobber med og det blir dermed mange personer å forholde seg til, men at h*n har lært mye av andre utenfor sin egen avdeling. Nyansatt 6 har også lært mye fra ulike medarbeidere i ulike avdelinger. Det er fint å lære fra flere ulike medarbeidere, men samtidig er det trolig vanskeligere for de nyansatte å forholde seg til flere ulike personer i starten. Filstad (2016, 197) viser til studier fra 2004 der nyansatte benytter seg av uformelle rollemodeller som den viktigste kunnskapskilde for egen læring. Et resultat av dette var at de mest sentrale rollemodellene i stor grad ble hvem de nyansatte identifiserer seg med (Filstad 2016, 197). Studiene viser også at nyansatte lykkes bedre og føler tilhørighet dersom de identifiserer seg med de mest kompetente kollegene i organisasjonen, ettersom det gir de tilgangen til den kompetansen og kunnskapen som er viktig i den konkrete organisasjonen (Filstad 2016, 197). Ved å skape gode praksisfelleskap vil det videre skape sterkere tilhørighet (Filstad 2016, 98). Det hadde trolig vært enklere for de nyansatte i Sopra Steria å forholde seg til og lære av en rollemodell i starten av nyansattperioden, i stedet for å lære fra mange ulike personer. Vi skal gå nærmere inn på dette med rollemodeller under punkt 4.2.3.

4.1.3 Delkonklusjon

Våre funn tyder på at de nyansatte gjerne ville hatt introduksjonskurset fysisk, men at det fungerer greit i en digital form ettersom det først og fremst er eksplisitt kunnskap som formidles i kurset. Det blir dermed påpekt at det er desto viktigere at kursholderne klarer å overbevise de nyansatte når de sitter hjemme. Dette er nok vel så viktig for å skape tilhørighet enn hva selve innholdet i kurset er. Mer sosial interaksjon i grupper savnes for å bli bedre kjent og kjenne på en følelse av fellesskap.

Ved å dele skjerm med enten leder eller medarbeidere vil det både skape læring, men også sterkere tilhørighet til rollen og Sopra Steria. Terskelen er høyere for å spørre om hjelp i tillegg til å lære av andre enn hvis det hadde vært fysisk. De nyansatte mister læringen av kolleger og ledere rundt i rommet når de kun sitter alene på hjemmekontor, dermed ser vi det som fordelaktig at Sopra Steria bruker mer læring ved å dele skjerm for å få til læringen så praktisk som mulig og samtidig skape en sterkere tilhørighet for de nyansatte. Læringsprosessen over skjerm tar lenger tid enn hvis det hadde vært fysisk, noe som påvirker tiden det tar å skape tilhørighet.

4.2 Hvordan påvirker digital onboarding overføring av taus kunnskap i Sopra Steria?



I dagens kunnskapsorganisasjoner besittes det mye taus kunnskap og det er dermed viktig for organisasjoner å ha et bevisst fokus på hvordan dette kan overføres (Ledernytt). Ved digital onboarding vil det trolig være vanskeligere å overføre denne kunnskapen. Hvordan går det hvis ikke taus kunnskap blir overført? Forsvinner det mye viktig kunnskap i organisasjoner grunnet overgangen til digital onboarding? Dette vil vi undersøke nærmere i dette delkapittelet.

4.2.1 Kunnskapsdeling

Ut ifra informantenes svar virker det som om det har foregått kunnskapsdeling, men ikke like mye som ønsket. Dette kommer spesielt tydelig frem av nyansatt 6, 8 og 1 der vi fikk følgende svar:

“Jeg har kunnskap nok innen mitt fagfelt, men ikke kunnskapen nok til at jeg har blitt godt kjent med organisasjonen” (Nyansatt 6)

“Jeg følte at jeg hadde forutsetninger og kompetansen som jeg tok med inn i prosjektet, så er det mer at du starter en plass og begynner å levere. Jeg fikk en handover og fikk tilganger og sånt, så jeg hadde vel det jeg trengte for å komme igang, men så er det jo stadig vekk å forbedre ting og få ting rigget opp likt, så det ble en gradvis forbedring hele veien, der du kanskje trenger å lære litt, men det er alltid folk å spørre om du lurte på noe.” (Nyansatt 8)

“Hvis det er noe kunnskap jeg savner, så spør jeg om det så får jeg det. Og hvis jeg ikke vet om at jeg ikke vet om det, så forventer jeg at andre ser det, hvis ikke så kommer jeg til å bli evig uviten.” (Nyansatt 1)

Funnene peker mot at kunnskapsdeling også skjer over skjermen. Informantene har de verktøyene de trenger, men at det relasjonelle og det å lære ved praksis er mer mangelfullt. Dette med deling av kunnskap via praksis skal vi gå nærmere inn på under punkt 4.2.2. I følge Filstad (2016, 131) så er målet med kunnskapsdeling både å utnytte den kunnskapen som er i organisasjonen og å gjøre hverandre gode ved å dele kunnskap som gir mulighet for refleksjon og videreutvikling av kompetanse. Ettersom de nyansatte ikke har like gode muligheter til å dele kunnskap ved å jobbe sammen over skjermen kan det trolig føre til at kunnskapsdelingen ikke vil lykkes like godt digitalt. Filstad (2016, 131) påpeker at organisasjonen må etablere en felles praksis som motiverer og påvirker de mellommenneskelige relasjonene på en positiv måte for å lykkes med kunnskapsdeling. I følge Hinds, Patterson og Pfeffer (2001) vil kunnskapsdelingen være en effektiv måte å utnytte erfaring og kunnskap som den ansatte har. Nyansatt 4 forteller at h*n hadde forventninger om at Sopra Steria skulle være mer forberedt når det kommer til kunnskapsdeling:

“Jeg hadde jo en liten forventning om at det i Sopra Steria skulle være litt mer, kall det ferdig med maler (...). Ganske tidlig følte jeg meg kompetent til å skulle gjøre det jeg skal gjøre, men på kunnskapssiden har jeg fortsatt en forventning og et ønske om at jeg vil lære mer innen mitt område for å bli enda bedre. (...)” (Nyansatt 4)

Det kan tyde på at nyansatt 4 ikke er helt fornøyd med tilretteleggelsen av kunnskapsdelingen i organisasjonen ettersom det virker å være noe tilfeldig hvordan det skjer. De nyansatte ønsker å ha mer etablerte maler og rutiner for hvordan kunnskapsdeling skjer og forventer også at dette er på plass i en organisasjon der kunnskapsdeling med Power of Sharing i front står sterkt. I følge Filstad (2016, 128) så skjer kunnskapsdeling i stor grad uformelt i organisasjoner. Kunnskapsdelingen baserer seg derfor på valg om ledere og ansatte ønsker å dele kunnskap eller ikke (Filstad 2016, 128). Det er viktig at kunnskapsdeling er et mål i organisasjonen, at det må skapes motivasjon, felles forståelse og mening med hvorfor kunnskapsdeling er viktig (Filstad 2016, 128). Det er dermed sentralt for Sopra Steria å legge til rette for kunnskapsdeling og aktivt gå inn for å vise viktigheten av det. Kunnskapsdeling i Sopra Steria, Power of Sharing, vil diskuteres mer i punkt 4.3.2. Filstad (2016, 131) refererer til en casestudie der de ansatte heller foretrekker kolleger i mellommenneskelige relasjoner enn upersonlige teknologiske løsninger for å få tilgangen til nødvendig kunnskap. Abrams et al. (2003) påpeker at det finnes mange store selskaper som gir anerkjennelse og støtte til praksisfellesskap for at kolleger kan dele kunnskap.

4.2.2 Fra eksplisitt til taus kunnskap

Våre empiriske funn peker mot at deling av taus kunnskap kan være mer krevende nå som alt er digitalt. Nyansatt 5 og 6 forteller:

“Når jeg begynte å tenke over hva det faktisk var vi gjorde når vi satt på fysisk kontor i fjor, det var jo det at alle de tingene man ville plukket opp i de samtalene som foregår rundt seg, de må man faktisk gå og spørre noen om, og mye av det går nok tapt, både på hvor raskt man lærer seg ting og plukker opp ting, men også folk som sitter på mye kunnskap og kanskje slutter, at den kunnskapen kanskje ikke blir videreført.” (Nyansatt 5)

“Jeg plukker nok opp noe, men det er veldig mye som glipper. Og det uformelle handler også om å vite om at en av lederne mine som jeg snakker mye med aner jeg ikke om har barn eller ikke hvor han bor eller noen ting, for hver gang man møtes så er man så veldig rett på sak fordi man har møter på møter og det blir veldig digitalt. Nå har vi denne problemstillingen og hva gjør vi med den, sånn at det er lite rom til å snakke om det uformelle og dele erfaringer om andre ting enn akkurat den problemstillingen.” (Nyansatt 6)

Sitatene ovenfor tyder på at taus kunnskap kan forsvinne dersom man ikke møtes fysisk lenger og det er vanskelig for de nyansatte å sette ord på hva taus kunnskap er. Polanyi (1966) påpekte at taus kunnskap ikke er mulig å uttrykke gjennom språket, da det er noe personlig som er integrert i et individ. Noe som betyr at den ikke nødvendigvis blir praktisert bevisst (Polanyi 1966). Det går frem av Siv Holen i en rapport fra Sintef (Sintef, b) at folk ikke lenger møtes ved kaffemaskinen som har vært et sted hvor man kan fange opp det som skjer og stille spørsmål. Videre påpekes det at det er mye taus kunnskap i team, og triks og tips som ikke er dokumentert (Sintef, b). Filstad (2016, 114) skriver at taus kunnskap er forankret i praksis, i selve handlingen og den konkrete situasjonen. Taus kunnskap kan dermed kun uttrykkes gjennom handling, å praktisere sammen, kroppsspråk og andre ikke-språklige kommunikasjonsformer (Filstad 2014, 115). Dette kommer også frem blant flere av respondentene, at den klassiske kaffepraten savnes, i tillegg til det å observere og prate løst med kolleger på kontoret, noe som kan føre til at uformell læring forsvinner. Dette blir videre utdypet av nyansatt 1 og 2:

“Det har vært litt sånn hang on i fire måneder, det er greit nok ved oppstart og sånn, men jeg kom ikke ordentlig i gang fordi du passerer ikke dine ledere og dine kolleger hver eneste dag og fanger opp hva som blir sagt i lokalet, men du må sette opp spesifikke møter og de må på mange måter ha en hensikt. Det hadde vært veldig greit, både det å bli kjent med dem, men også fange opp hva som skjer utenom bare de offisielle møtene. Den muligheten er borte da, eller hvert fall vanskelig å få til.” (Nyansatt 1)

“Det jeg synes er vanskelig er å vite hvem jeg skal spørre når. Det hadde vært enklere om vi satt ved siden av hverandre og kunne snakke sammen. Nå føler man litt at man forstyrrer andre fordi man ikke vet hva de holder på med over Teams. Barrieren for å spørre kan føles litt større når man ikke vet hvem man skal spørre. Det er større terskel for å spørre over Teams, på hjemmekontor vet man ikke hva som skjer, og hvis man stiller spørsmål på et dårlig tidspunkt får man ikke svar alltid. Det går fint, men det forlenger læringsprosessen.” (Nyansatt 2)

Det kommer spesielt frem at det er større barriere for å spørre om hjelp på hjemmekontor, noe som går igjen blant informantene. Terskelen blir høyere å ta kontakt med kolleger da man aldri vet helt hva de gjør eller om de er opptatte, da man ikke ønsker å forstyrre som nyansatt.

På kontoret ser man ofte om kollegene er tilgjengelige ved å lese kroppsspråket, eksempelvis at de møter blikket ditt. Videre forteller nyansatt 2:

“Det hadde vært lettere å sitte på kontoret for å spørre folk. Nå vet man ikke om de er på skitur eller jobber på kvelden i stedet, eller har lunsj eller tar en nap.” (Nyansatt 2)

Polanyi (1966) skiller mellom taus og eksplisitt kunnskap, noe som støttes av Nonaka og Takeuchi (1995) som argumenterer for at ved struktur av kunnskap i organisasjoner så er kunnskapen taus eller eksplisitt. Filstad (2016, 115) påpeker at en kombinasjon av eksplisitt kunnskap ved å forklare og samtidig være i situasjonen gjennom praktisk utførelse er et godt utgangspunkt for deling av taus kunnskap. Blant informantene kommer det frem at det muligens forsvinner mye taus kunnskap da det er vanskeligere å plukke opp ting via skjerm. Det er mye nyansatte kan lære ved å sitte og observere og lytte til kolleger rundt på kontoret, hvordan de gjør ting, snakker med kunder og lignende. Dette forklares av nyansatt 3 og 5:

“Vanskelig å svare på det om taus kunnskap. Jeg tror nok det er vanskeligere å plukke opp ting via en skjerm fordi man ser ikke hva den andre gjør og hvordan den forbereder seg til ting. Også er det kanskje lettere å plukke opp fysisk fordi når et møte er ferdig så kan man sitte å smalltalke litt etterpå, mens nå bare logger man av og så er man ferdig. Så det blir ikke så mye feedback på en måte.” (Nyansatt 3)

“Det er så mye man lærer bare av å sitte og høre på folk i telefonen for eksempel på kontoret, hvordan de snakker, hvem de snakker med, terminologi og sånne ting. Og alt det har man ikke, så jeg lurer på om det blir mindre effektivt i bunn og grunn, fordi man mister alt det, jeg tror det tar mye lengre tid å lære og bli trygg på arbeidsoppgaver.” (Nyansatt 5)

Imidlertid kommer det frem av nyansatt 2 at vedkommende verken har opplevd noe særlig eksplisitt eller taus kunnskap, noe som har ført til at h*n må lære seg det på egenhånd.

Nyansatt 2 forteller:

*“Det er ingenting som er formelt skrevet ned, ingen rutinebeskrivelser. Når det ikke finnes rutiner på det, så er det vanskelig å få fatt i. H*n som skal lære meg opp har ikke tid og mulighet til å hjelpe meg, så her er det en del kunnskap som forsvinner så jeg må lære meg denne kunnskapen på nytt og på egenhånd.”* (Nyansatt 2)

Dette kan føre til at mye nyttig kunnskap, både taus og eksplisitt, forsvinner for nyansatt 2. I tillegg kan det være en fare at man lærer seg arbeidsoppgavene og annet viktig informasjon feil. Dette bekreftes av nyansatt 2:

“Da jeg fikk et nytt prosjekt med en ny kunde gjorde jeg slik jeg trodde jeg skulle gjøre, men så kom vi inn på temaet ved en annen anledning og da viste det seg at jeg ikke hadde gjort det riktig. Jeg visste ikke at man skulle sende den mailen, og da lurer man jo på hva mer man har misset gjennom opplæringen.” (Nyansatt 2)

Basert på funnene ovenfor ser vi dermed viktigheten av at det både er fokus på overføring av eksplisitt og taus kunnskap i Sopra Steria. Nonaka og Takeuchi (1995) påpeker at taus og eksplisitt kunnskap ikke er helt splittet, men gjensidig utfyllende enheter, da det mellom taus og eksplisitt kunnskap finnes en interaksjon som foregår gjennom menneskelige aktiviteter, noe som kalles for en kunnskapssamtaleprosess. Ut ifra informantene kommer det frem at det er vanskelig å ha denne interaksjonen da mange samtaler forsvinner nå som alt er digitalt. Det er mer krevende å få til disse kunnskapssamtalene over Teams, da det ikke blir like naturlig som tidligere på kontoret. Dette forklares nærmere av nyansatt 7, 1 og 9:

“Jeg mangler det brede synet fordi det blir jo ikke noe prat om, det å prate om andre personer, de samtalene blir det ikke på Teams. Samtalene på Teams er sentrert rundt et problem eller en oppgave som skal løses eller en statusoppdatering. Men den utvidelsen av nettverket mitt der jeg i det hele tatt kjenner til hvilke nøkkelpersoner jeg skal prate med, den er vanskelig å få grep på. Jeg er ikke i så mange møter, men jeg trenger å prate med andre uansett fordi jeg må avklare ting eller finne ut om jeg gjør ting på riktig måte eller om jeg forstår dataene riktig eller hva det skal være. Det har vært en sånn begrensning.” (Nyansatt 7)

“Jada, man har Teams, man kan poste et eller annet, men det er ikke det samme som bare å komme med noe, eller nevne noe muntlig der og da.” (Nyansatt 1)

“Det er lite aktiviteter med å overføre taus kunnskap. Har ikke hatt noen samtaler om sånt.” (Nyansatt 9)

Det som spesielt kom frem blant informantene var at flere savnet å vite mer om organisasjonen, hvem som jobber hvor, hvem som har de ulike arbeidsoppgavene og lignende. Det virker som det er vanskeligere å sette ansikt på de ulike kollegene i organisasjonen siden de aldri har møtt de. Hadde de vært på kontoret hadde det trolig vært enklere å se hvem som sitter hvor, nå blir det litt mer gjetting om hvem som driver med hva. Det går frem av rapport fra Sintef (Sintef, b) at det er viktig at nyansatte som onboardes digitalt møter ansatte fra hele organisasjonen og ansatte fra forskjellige områder, ikke bare eget team. I tillegg er det viktig at man har systemer som gjør at de nyansatte kan dele erfaringer og danne nettverk (Sintef, b). Ettersom at dette er rimelig nytt for organisasjoner, så er det viktig med god oppfølging av de nyansatte ved å hjelpe de til å komme så godt som mulig i gang og bidra raskest mulig (Sintef, b).

4.2.2.1 SEKI-modellen

Ut ifra hva som har kommet frem tidligere i analysen er det ikke vært lagt så mye vekt på å tilrettelegge for deling av taus kunnskap i Sopra Steria, da dette har vært vanskelig å få til over skjermen. Dermed kan det se ut til at den første prosessen i SEKI-modellen, sosialisering, som handler om å først dele taus kunnskap med hverandre (Filstad Jakobsen 2003, 79), ikke har vært tilstede hos de nyansatte i Sopra Steria. Dette fordi informantene har hatt liten mulighet for å dele kunnskap og erfaringer gjennom observasjon og praksis over Teams, det har dermed vært vanskelig dele taus kunnskap i starten som nyansatt. Nyansatt 1 og 6 forteller:

“Jeg jobber i en avdeling der vi er prosjekteiere alle mann, og er det noe som er spennende der så er det alle krigshistoriene, så da har du sikkert hørt en eller annen spennende historie som opplevde sånn og sånn, så fanger du opp det. Nå må dette da absorberes og samles opp og presenteres i et møte sånn som verden egentlig er nå, digitalt, eller det er hvert fall vanskelig å få med denne delingen.” (Nyansatt 1)

“Jeg har verktøyene og jeg har alt det jeg trenger, det er ikke det det står på, men det handler mer om det relasjonelle.” (Nyansatt 6)

Nyansatt 1 påpeker at de spontane «krigshistoriene» forsvinner ved at man ikke møtes på kontoret lenger, og med «krigshistorier» menes historier fra arbeidshverdagen. I stedet for at

man møtes tilfeldig i gangene og forteller om sine erfaringer og opplevelser fra eksempelvis et prosjekt, så må det heller samles opp og presenteres på Teams noe som gjør at historiene blir mer formelle og mindre spontane, og kan dermed forsvinne fra dagligtalen blant de ansatte. Beskrivelsen nyansatt 6 presenterer var noe som gjentok seg blant flere av informantene. De føler at de har de verktøyene de trenger, men det handler mer om det relasjonelle og det praktiske som mangler over skjermen. Filstad (2016, 122) påpeker at kunnskapsutvikling er et resultat av en spiralprosess hvor interaksjonen i SEKI-modellen gjentar seg flere ganger. Kunnskapsspiralen begynner på et individnivå og utvikler seg i et felleskap kjennetegnet gjennom sosial interaksjon i organisasjoner (Filstad 2016, 122). Relasjoner og det sosiale kommer vi tilbake til under punkt 4.3.3.

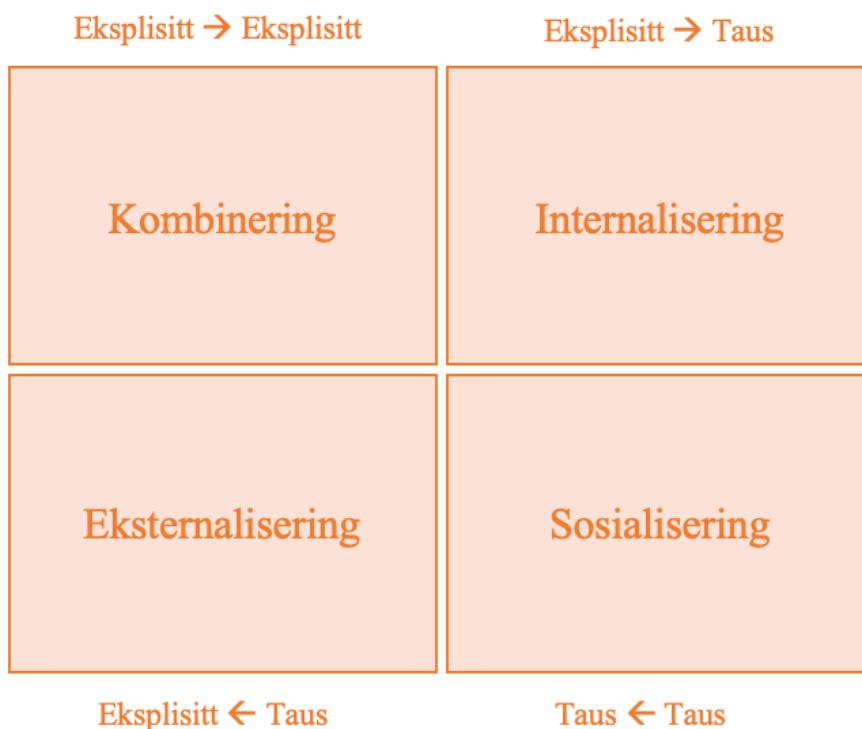
En utviklet SEKI-modell

Som følge av våre funn vil vi imidlertid ikke si oss helt enige med rekkefølgen på Nonaka og Takeuchi (1995) sin SEKI-modell. Vi mener at eksplisitt kunnskap bør ligge til grunn for at nyansatte skal lykkes i ny jobb. Før man kan bygge på praktisk erfaring ser vi det sentralt at det er lagt et teoretisk grunnlag. På bakgrunn av dette har vi kommet frem til at vi synes at *kombinering* bør være den første prosessen i modellen, ikke *sosialisering*. Vi mener prosessene i modellen vil være lettere å gjennomføre ved at man først utvikler den eksplisitte kunnskapen i organisasjonen og dermed overfører denne til taus kunnskap. For organisasjoner er det dermed sentralt å først legge til rette for deling av eksplisitt kunnskap gjennom læring, og deretter overføre taus kunnskap gjennom observering og praktisering. Denne rekkefølgen på kunnskapsutvikling mener vi skjer i Sopra Steria. De starter onboardingprosessen til de nyansatte med et introduksjonskurs der de nyansatte får mye informasjon og læring om organisasjonen. Det blir i løpet av disse tre introduksjonsdagene utviklet eksplisitt kunnskap til de nyansatte, og deretter starter de i stillingen sin og får opplæring der hvor taus kunnskap kan deles. Nyansatt 4 utdyper hvordan det har fungert etter introduksjonskurset:

*“Jeg har jobbet i team på prosjekt så da har jeg lært fra de jeg har jobbet med fra Sopra Steria som først og fremst har ulik bakgrunn fra meg. Det har blant annet vært fra utviklere, der jeg har lært litt mer om hvordan de typisk jobber og tenker. Vi har jobbet i det samme prosjektet med samme målet, men likevel hatt litt forskjellige innfallsvinkler. Og det har jeg tatt med meg videre i andre prosjekter, og gjort det litt om til min versjon. Nå jobber jeg på et prosjekt med min leder og lærer hvordan h*n jobber med noe jeg har mindre erfaring med*

(...), så der lærer jeg jo faktisk litt taus kunnskap og ser hvordan vi rekrutterer mennesker.”
(Nyansatt 4)

Ut ifra hva nyansatt 4 forteller så har det skjedd noe deling av taus kunnskap ved at vedkommende sitter sammen med andre og jobber over skjermen, imidlertid skjer dette etter introduksjonskurset der hvor kunnskapen blir formidlet eksplisitt. Vi har dermed utviklet en “ny” SEKI-modell vi mener stemmer bedre med funnene våre.



Figur 2: En utviklet SEKI-modell

4.2.3 Taus kunnskap i praksis

På bakgrunn av tidligere funn har det vist seg at de nyansatte i Sopra Steria savner det å jobbe sammen med andre kolleger og praktisere sammen utenom skjermen. Dette kommer frem blant samtlige av informantene, som nevnt blant annet under punkt 4.2.2. Nyansatt 6 nevner at bruken av en mentor har vært savnet under onboardingen når alt har vært digitalt:

“En annen ting er at leder og kolleger husker meg, at man har en mentor, eller man har noen du kan sparre med som er litt pådriver til å ta walk and talk eller en kaffe digitalt.” (Nyansatt 6)

Sitatet kan tyde på at den nyansatte har tenkt gjennom at en rollemodell som en mentor kunne gjort den digitale onboardingen bedre. I en rapport fra Sintef (Sintef, b) kommer det frem at organisasjoner som har et godt mentorprogram ser ut til å være svært viktig for digitale onboardingsprosesser. I en studie (Onboarding in Open Source Projects, 2014, Fagerholm, Guinea, Borenstein, Münch, referert i Sintef, b) der forskere har sett på effekten av en mentor i virtuelle team over en periode på 12 uker, ga mentor høyt utslag etter fem uker og de nyansatte som hadde mentor var fem ganger så aktive som de uten (Sintef, b). Videre har forskerne funnet ut at en vanlig opplæringskurve for en nyansatt kan vare opp til to år, men bruken av en mentor kan redusere tiden det tar å bli proaktiv (Sintef, b). Ostroff og Kozlowski (1992) påpeker at det siden 1990-tallet er diskutert viktigheten av mentorer for den nyansattes onboarding. Ostroff og Kozlowski (1992) kom frem til i sin studie at nyansatte som hadde en mentor lærte mer om organisasjonens kultur og utfordringer sammenlignet med nyansatte som ikke hadde en mentor. Ifølge Bauer (2010) kan mentorer også være rollemodeller tilknyttet hva som er ønsket atferd, i tillegg til å gi støtte og informasjon i utfordrende tider.

På bakgrunn av sitatet til nyansatt 6 og nevnte studier ovenfor ville det trolig vært fordelaktig dersom Sopra Steria la opp til en mentorordning for de nyansatte som onboardes digitalt etter introduksjonskurset. At den nyansatte jobber tett og blir bedre kjent med flere kolleger kan også gi flere fordeler, som blant annet opplevelsen av tilhørighet. Et viktig funn i denne studien er dermed at det blir tilrettelagt for en mentor som onboardingstiltak. Eksempelvis kan det være et program der de nyansatte jobber tett med andre kolleger for å lære og observere over skjerm i en gitt periode. Samtidig kan det være hensiktsmessig å ha en mentor for å ha noen å prate uformelt med og ikke bare faglige samtaler som informantene forteller at det hovedsakelig blir i møtene på Teams. Ved å gjennomføre læringen i praksis fører det til større sannsynlighet for at den nyansatte får tak i den tause kunnskapen. For organisasjoner er det trolig sentralt å ha et bevisst fokus på hvordan taus kunnskap kan overføres til nyansatte. Filstad (2016, 197) påpeker at studier viser at bruken av rollemodeller for nyansatte er den viktigste kunnskapskilden for egen læring. Disse relasjonene er opp til den nyansatte selv da de er uformelle, noe som resulterer i at hvem den nyansatte identifiserer seg med blir den viktigste rollemodellen (Filstad 2016, 197). Videre skriver Filstad (2016, 197) at studier viser

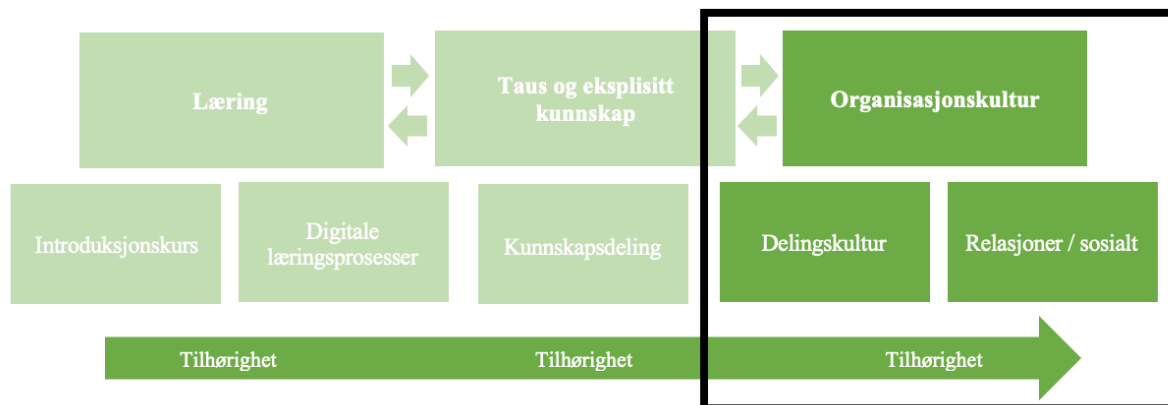
at nyansatte som identifiserer seg med de mest kompetente, lykkes bedre ettersom de har tilgang til den kompetanse og kunnskap som er sentral i organisasjonen.

4.2.4 Delkonklusjon

For nyansatte er et avgjørende skille i kunnskapsdeling et analytisk skille mellom taus og eksplisitt kunnskap. Kunnskapsdeling skjer gjennom digitale plattformer, men i mindre grad enn hvis det hadde vært fysisk. Deling av eksplisitt kunnskap skjer over skjermen, men deling av taus kunnskap er vanskeligere å få til over skjermen og skjer derfor mindre enn tidligere. Småprat blant kolleger, observering og praktisering sammen med kunnskapsrike kolleger skjer lite over skjerm. Funnene våre kan dermed tyde på at det er mye taus kunnskap som vil forsvinne dersom onboardingprosessen kun er digital.

Vi ser at bruken av mentor for de nyansatte kan ha en positiv innvirkning på den digitale onboardingprosessen i Sopra Steria. Dermed vil den nyansatte starte med å tilegne seg eksplisitt kunnskap først gjennom introduksjonskurset og annen opplæring for å få et teoretisk grunnlag, etterfulgt av å praktisere denne kunnskapen sammen med en mentor. At den nyansatte har fått en god innføring i både eksplisitt og taus kunnskap kan være avgjørende for en vellykket digital onboardingprosess.

4.3 Hvordan påvirker digital onboarding den nyansattes opplevelse av tilhørighet til organisasjonskulturen i Sopra Steria?



Som nevnt tidligere mener Bauer (2010) med sin tredje “C - Culture”, at det er viktig at den nyansatte så raskt som mulig blir en del av organisasjonskulturen. Rogstad og Sterri (2015) fremhever at det er viktig for den nyansatte å “passe inn” på den nye arbeidsplassen og at en opplever sosial samhörighet ved å opparbeide seg en positiv tilknytning til arbeidsplassen. Det kan bety at den første presentasjonen av organisasjonskulturen er viktig. O’Reilly, Chatman og Caldwell (1991) fant at organisasjoner der medlemmer har personlige verdier som er i overensstemmelse med organisasjonens verdier, har medarbeidere som er mer tilfredse og lojale. Følgende fører til lavere turnover av ansatte enn organisasjoner der medlemmene har verdier som ikke er i overensstemmelse med organisasjonens (Bang 2013, 113). Flere av våre informanter har på forhånd et inntrykk av organisasjonskulturen i Sopra Steria. Nyansatt 4, 6 og 7 forteller at de har forventninger om organisasjonskulturen:

“Jeg visste om kulturen, (...) jeg hadde hørt at de var gode på kultur og hadde også hørt at work-life-balance faktisk var noe de praktiserte, det var ikke bare et “buzzord” de hadde for å tiltrekke.” (Nyansatt 4)

“(...) Først og fremst at Sopra Steria har vunnet Great Place to Work år på år, det sier noe om både kulturen, fokuset og hvordan det jobbes med interne prosesser for å bygge opp under det Great Place to Work står for og predikerer.” (Nyansatt 6)

“Jeg visste på forhånd at Sopra Steria er sterk sosialt, med mye arrangementer og har et sterkt faglig miljø.” (Nyansatt 7)

Vi kan se av informantenes svar at de har en positiv holdning til Sopra Sterias kultur allerede før oppstart, og at de visste hvilken organisasjonskultur de gikk til. Haaland (2019, 81) argumenterer for at en god tilpasning mellom person og organisasjon er viktig i organisasjoner der kulturen er sterk eller man bygger på tydelige verdier, ettersom holdninger eller verdier som er avvikende kan true eksisterende kultur, som igjen vil påvirke organisasjonen. Sopra Steria (Sopra Steria, c) skriver på sin hjemmeside at de har en sterk internkultur med oppfordring til deling og engasjement, samt faglig og personlig utvikling. De nyansatte har tydelige forventninger til organisasjonskulturen i Sopra Steria før oppstart. Sopra Steria må dermed leve opp til disse forventningene i en tid der det kan risikeres at organisasjonskulturen kan utfordres og dynamikken raskt forandrer seg i takt med digitaliseringen. Hvordan organisasjonen møter disse forventningene og hva som skal til for at en nyansatt skal bli godt kjent med organisasjonskulturen, samt føle tilhørighet til organisasjonen når onboardingen skjer digitalt vil være avgjørende. Dette vil vi gå nærmere inn på i punktene under.

4.3.1 Bli kjent med kulturen

I følge våre informanter har de raskt fått et inntrykk av organisasjonskulturen, men de fleste føler det tar tid før de får den “under huden” når all kommunikasjon skjer på digitale plattformer og man ikke får oppleve kulturen på kontoret. Nyansatt 2 og 3 forteller:

“Min følelse av kulturen er at det er veldig åpent. Det er alltid rom for å stille spørsmål. Man får ofte mail og forespørsler om å dele kunnskapen sin. Blomstene ved signering av kontrakt er et eksempel på at man skjønner at Sopra Steria er valgt til Norges beste arbeidsplass, fordi man føler seg verdsatt som ansatt. Men det er litt vanskelig å si at man har opplevd kulturen den korte tiden jeg har jobbet her. Kulturen handler mye om å trives og det gjør jeg så langt.” (Nyansatt 2)

“Jeg synes det er en god delingskultur og at det er fokus på det, det er bra samarbeid og mange hyggelige mennesker. Har fått litt tak på kulturen, men tror jeg kunne hatt et bedre bilde på det hvis jeg hadde vært på kontoret og møtt folk i virkeligheten.” (Nyansatt 3)

Å lære organisasjonskulturen å kjenne vil i følge Filstad (2017, 109) ta lengre tid enn å løse konkrete arbeidsoppgaver for den nyansatte. Sammenlignet med organisasjonskart og

formelle, offisielle rutiner og regler er det kulturelle og uformelle mye mindre tilgjengelig (Haaland 2019, 344). Det vil derfor være en større utfordring for den nyansatte å lære, og ikke minst vil det ta lengre tid (Haaland 2019, 344). En utfordring for de nyansatte i Sopra Steria er nå at de skal bli kjent med en digital kultur, ettersom det er en kultur som befinner seg i en form for digital transformasjon (Tunc 2019). En fordel er at Sopra Steria selv er bevisst på hvordan utvikle en god digital kultur. Digital kultur brukes aktivt av organisasjonen og digitale muligheter benyttes for å øke endringsevnen og skape størst mulig verdi (Sopra Steria, d). Oppgaven er kompleks og fokuset samtidig er på det strategiske, langsiktige, kortsiktige, lederskap og det menneskelige (Sopra Steria, d). Ut i fra våre informanters svar kan det se ut som at det tar lengre tid å bli kjent med en kultur digitalt, fremfor om man kunne vært mer tilstede fysisk. Kultur er i utgangspunktet noe som tar lengre tid å komme inn i, og det kan virke som det blir en større avstand når de nyansatte kun får oppleve kulturen digitalt. Likevel poengterer mange av de nyansatte at de er fornøyde med det inntrykket de har fått og at Sopra Steria er flink til å få frem kulturen, det bare tar litt lengre tid å komme inn i den når samhandlingen kun skjer digitalt.

I følge Sagberg (2017, 58) er det vanskeligere for den nyansatte å få oversikt over hvem som jobber der og hva de gjør jo større virksomheten er, noe som setter store krav til å få sosial støtte og veiledning. Å bli raskt kjent med kollegene sine vil derfor bety mye (Sagberg 2017, 57). Nyansatt 3 forteller at h*n er blitt kjent med noen få i løpet av introduksjonskurset: *“Man sitter jo alene hjemme så det er ikke så sosialt som man er vant til, og man mister den smalltalken. Man blir ikke kjent med så mange, men man får noen få man blir kjent med, spesielt innenfor avdelingen vår.”* (Nyansatt 3)

Det digitale introduksjonskurset de nyansatte i Sopra Steria skal gjennom de første tre arbeidsdagene er i følge våre informanter ikke en kilde til å bli kjent med sine nye kolleger. I løpet av disse tre dagene med introduksjonskurs får man mulighet til å bli kjent og snakke med kolleger som begynner på samme dato. Det deles opp i break-out rooms på Teams, der det skal løses ulike gruppeoppgaver. Man gis da mulighet til å bli bedre kjent med andre nyansatte i sin avdeling. Flere av informantene sier derimot at de ikke ble kjent med så mange på introduksjonskurset. Nyansatt 7 og 1 forteller:

“Det var ganske mange på kurset, ca. 20 stk, jeg følte ikke jeg ble kjent med noen, og alle var uten kamera og det var hovedsakelig de som presenterte som snakket. Også var det noen

gruppeoppgaver som hjalp litt, men det å bli kjent med nye personer en-til-en via Teams, når det er første dagen og man er litt spent ... Det var et godt forsøk, men det skapte ikke alt for mye relasjoner.” (Nyansatt 7)

“Jeg ble ikke kjent med så mange på introduksjonskurset. (...) Men, det er ikke dette som er de menneskene jeg kommer til å jobbe med senere og det er helt i orden. Jeg har ikke så mye behov for det.” (Nyansatt 1)

Dette kan tyde på at selv om man møter andre i samme situasjon som seg selv, er det ingen kilde til å bli godt kjent via digitale plattformer i en slik setting. Ut i fra nyansatt 1 sitt svar virker det derimot ikke som at informantene synes at det er veldig viktig å skape en tilhørighet til organisasjonen og nye kolleger på introduksjonskurset. Jobben med å bygge relasjoner begynner dermed for alvor når de nyansatte skal ut i avdelingene sine og starte opp med sine arbeidsoppgaver.

4.3.2 Delingskultur og Power of Sharing

Det kan antas at et av de viktigste konkurransemidlene i dagens samfunn er å dele kunnskap for å videreutvikle seg som organisasjon. Organisasjonskulturen legger grunnlaget for å utvikle en sterk læringskultur (Filstad 2016, 248). En forutsetning for sterk læringskultur er at organisasjonen må være gode på organisasjonslæring, kunnskapsdeling, kunnskapsutvikling og kompetanse (Filstad 2016, 248). Sopra Steria har et eget internt slagord som de kaller “The Power of Sharing”. Power of Sharing oppfordrer til å dele med kolleger, kunder og samfunnet for øvrig for å gjøre hverandre litt klokere, litt flinkere og stadig bedre (Sopra Steria, c). Å formidle at man sammen får til mye mer enn hver for seg er tanken bak slagordet. De nyansatte har tidlig blitt introdusert for Power of Sharing og det har i ulik grad påvirket de i å kjenne en tilhørighet til organisasjonen. Nyansatt 7, 4 og 5 forteller:

“Slagordet Power of Sharing blir gjentatt og brukt, (...) jeg har spurt folk om hjelp og det er alltid veldig utfyllende og positive svar tilbake. Også har jeg opplevd at det er veldig engasjement for å holde faglige arrangementer. Det synes jeg er veldig bra, og det er positivt med den indiske skolen som Sopra Steria bidrar med penger til. Jeg føler vi er en del av en inkluderende bedrift som både ser oss selv, men samtidig ser utover samfunnet.” (Nyansatt 7)

“Jeg har et inntrykk av at alle etterstreber det å ville hjelpe hverandre, og har opplevd selv at om man spør så får man alltid hjelp, folk setter av tid for å hjelpe og det er jo også i verdiene til Sopra Steria at man skal prioritere å hjelpe en kollega (...). Det å dele og den teamånden merkes på alle, man har den samme holdningen på å spille hverandre gode (...). Jeg føler at Sopra Steria er god på å få frem og løfte kultur. Hvis man tenker tilbake på introduksjonskurset så får man et veldig godt inntrykk av hva som er viktig i Sopra Steria. Vi ble kjent med Great Place to Work veldig fort og at skal man være god i Sopra Steria må man hjelpe andre til å bli gode.” (Nyansatt 4)

“Det som hang veldig igjen hos meg, var den Power of Sharing, og det var en av de tingene som jeg hadde lagt merke til når jeg søkte på jobben også, den ideen om den delingskulturen, en læringskultur, der man alltid skal kunne stille spørsmål. At folk blir oppfordret til å dele kunnskapen sin, det synes jeg er kjempe kult. Det er noe jeg liker veldig godt med hvilken som helst type jobb, bare det å lære nye ting, ikke nødvendigvis mine egne arbeidsoppgaver, men bare vite hva andre folk driver med. Det synes jeg var veldig kult.” (Nyansatt 5)

Det kan se ut til at Power of Sharing er med på å skape en følelse av fellesskap og tilhørighet også hos de nyansatte. Sagberg (2017, 79) påpeker viktigheten av å skape en kultur der man er god på å ta imot nyansatte. Dette innebærer en kultur der man er god på sosial støtte, læring og utvikling, samt kompetansedeling (Sagberg 2017, 79). I følge Bauer (2010) er det i Microsoft beskrevet at teammedlemmer skal være med å skape “a welcoming climate”. Med andre ord et klima og en kultur der man ønsker nye ansatte velkommen. Dette virker det som Sopra Steria klarer, mye på grunn av Power of Sharing. De nyansatte blir oppfordret til å dele og de blir oppfordret til å ta kontakt og stille spørsmål. Power of Sharing blir intuitivt noe de nyansatte husker på og etablerer som en naturlig del av sin arbeidshverdag. Krokan (2010) påpeker viktigheten av å overføre individets kunnskap til det organisatoriske kunnskapskollektivet, og at det må ligge motiver bak som gjør at individet vil dele av sin kunnskap og erfaring, ikke kun IT-systemer og rutiner. Konsekvensene av å holde tilbake kunnskap er at kolleger føler mistro og man kan miste tilliten til hverandre (Farbrot 2013). Sopra Steria ser ut til å få til å overføre Power of Sharing til de nyansatte og digitaliseringen ser ut til å øke motivasjonen og samarbeidet i delingskulturen. En årsak til dette kan være at Sopra Steria er et konsulentfirma der konsulentene er vant til å gå inn i kundenes organisasjoner og lære seg deres kultur og rutiner. Samtidig har Sopra Steria lokasjoner flere ulike steder i Norge og det kan være naturlig å benytte seg av ulike digitale plattformer for

dialog og deling av informasjon. En nyansatt påpeker likevel at Power of Sharing kan bli overflødig ettersom man får mye informasjon man ikke har bedt om:

“Alle sier Power of Sharing og det er kanskje riktig det, men jeg har ikke hatt så mye bruk for det strengt tatt. Jeg havnet hos kunde, jobber 100% der, og ferdig med det. Jeg kan finne noen dokumenter og maler på intranett, og jeg har sett på de i begynnelsen og det ligger mye bra der. Men når man havner i en større organisasjon hos kunde, har de sine egne rutiner og maler, enten må du tilpasse mye eller så må du gjøre som de liker for å si det på den måten. Så, når jeg ble medlem av noen flere Communities i Sopra Steria synes jeg egentlig at det var litt masete og få mange av de mailene hvor du får masse info som du kanskje kunne klart deg uten.” (Nyansatt 9)

Det kan virke som at det for enkelte blir mye å sette seg inn i når man sitter på hjemmekontor, og tid og overskudd for å sette seg inn i Sopra Sterias organisasjonskultur blir dermed ekstra krevende. Dersom den nyansatte kunne møtt sine kolleger i Sopra Steria fysisk og vært noen dager på kontoret er det mulig å plukke opp en del av kulturen ved kaffemaskinen eller i lunsjen. Kaffemaskinen er et eksempel på et naturlig møtested der man kan møte tilfeldige kolleger og oppdatere hverandre på hva en jobber med eller er opptatt av. Dermed kan en få andre faglige innspill og løsninger og bli personlig bedre kjent, noe som med andre ord er en form for uformell læring i et praksisfellesskap (Filstad 2017, 60). Når denne muligheten glipper ser det ut til at delingskulturen kan oppleves som masete for enkelte nyansatte.

De nyansatte jobber også mye i ulike team. Ut i fra våre informanters svar er det mye som kan tyde på at det er enda viktigere å formidle en sammenheng i det man sammen skal skape.

Nyansatt 4 oppsummerer hvor viktig teamet er for å skape tilhørighet digitalt:

“Det tok ikke så lang tid før jeg følte at jeg kjente folk som jeg kunne ringe og stille spørsmål eller bare for å ringe å si hei og ta kaffepraten. Teamet tror jeg er ekstremt viktig for å skape en tilhørighet digitalt. (...) når det er fysisk krever det jo også at noen har en hånd på deg i starten og viser deg rundt og spiser lunsj med deg. Og det samme gjelder nok digitalt. Om man har et team som er litt på hugget for å skape teamfølelsen klarer man å få en tilhørighet digitalt. Enten det er fast lunsj, deler fredagspilsen eller sender et bilde i en uformell chat. Alt dette har vi i mitt team. I avdelingen er det en sosial gruppe på Workplace der det ukentlig blir postet noe enten om det er fra fjorårets sommeravslutning eller noe privat. Vi har hatt en

*leder som har vært veldig god og aktiv på det så h*n har helt klart gjort mye. (...) Man har jo selvfølgelig mer til felles med noen enn andre, og det kan være både faglig og private interesser. Det påvirker jo også om man tar den uformelle kaffepraten eller strekker ut en hånd når man lurere på noe.” (Nyansatt 4)*

I følge Filstad og Gottschalk (2010) vil virtuelle team også trenge en felles kultur med delte målsettinger og delt kunnskap, samt et felles språk å dele kunnskapen gjennom. Samtlige av våre informanter mener de har fått en tilhørighet til avdelingen sin. Tilhørighet til organisasjonen som helhet tar derimot lengre tid. Det viser hvor viktig kulturen i deres nærmeste team og avdeling er. I teorien om praksisfellesskap står følelsen av tilhørighet og identifisering med de andre gruppe medlemmene sterkt og gjennom en felles sosial identitet skaper man mening (Filstad 2016, 100). Vi ser av informantenes svar at det er viktig at teamet går aktivt inn for å ta i mot den nyansatte og hvor viktig det er at man har sosiale aktiviteter digitalt for å komme inn i fellesskapet. I følge Filstad (2016, 239) må også lederen være bevisst på hvordan den utøver sin ledelse. Hvordan medarbeiderne utøver sine arbeidsoppgaver og tolker lederskap vil være med å påvirke organisasjonskulturen (Filstad 2016, 239). Nyansatt 4 peker på hvor viktig det er at lederen deres har vært en drivkraft for å sørge for tilhørighet i det digitale teamet også for nyansatte. Ledere som er inkluderende i det digitale teamet og inviterer til at den nyansatte kan bidra både med kunnskap og uformelle samtaler ser ut til å bygge digital kultur. At kulturen i teamet samspiller med organisasjonens kultur ser ut til å være viktig for å skape en felles tilhørighet på tvers i organisasjonen.

4.3.3 Relasjoner og det sosiale som påvirker tilhørighet

Som tidligere nevnt handler Bauers (2010) andre “C - Connect”, om å raskt bli kjent med sine kolleger. Noe av det viktigste i nyansattperioden er den uformelle mottakelsen fra arbeidsmiljøet (Ziener; Johansen og Sætersdal 2017, 124). Rogstad og Sterri (2015) peker på at det ofte er en skjevhet i oppfølgingsrutinene, det er gjerne mer informasjon om formelle aspekter og mindre om det uformelle. Den nyansatte henvender seg dermed til kollegene som et resultat av mindre interaksjon med lederen sin enn det som forventes (Ziener; Johansen og Sætersdal 2017, 124). Informantene forteller at en av de største ulempene med digital onboarding er det som omhandler relasjoner, det å bli kjent med sine kolleger digitalt er en utfordring. Nyansatt 3 utdyper:

“Ulempen er den sosiale biten, det er ikke så lett å få et forhold til personer gjennom en skjerm med mange i et rom. Jeg føler at det har gått fint, men jeg hadde også en venninne som jobbet her, har vært litt på kontoret og på prosjekter. Men, jeg kan se for meg at du skal være litt vant til det å møte nye mennesker og være litt utadvendt for at det skal fungere.”
(Nyansatt 3)

For nyansatt 3 har en blanding av å møte kolleger fysisk på kontoret og ha et nettverk fra før, gjort at h*n føler seg som en del av organisasjonen. Det poengteres at det kan avhenge av personlighet hvordan man får en digital onboarding til å fungere. Dersom man også har fått litt av den uformelle praten på kontoret kan det være lettere å ta det over til digitale plattformer. Nyansatt 2 og 6 forteller at det er større terskel å unnmute seg i for eksempel møter på Teams:

“Ulempen er at man ikke sitter med hverandre og får den uformelle praten. Det er mye større terskel for å unnmute på Teams enn det hadde vært om man satt i samme rom.” (Nyansatt 2)

“Det er veldig krevende digitalt, fordi når man for eksempel skal hive seg på å diskutere noe skal det mye til når man sitter i et møte der man nesten ikke kjenner noen å trykke unnmute og hive seg på, det krever mye og det krever drive.” (Nyansatt 6)

Det kan dermed se ut til at det er viktig at man blir raskt kjent med sine kolleger og opplever en trygghet slik at terskelen for å ta ordet i møter senkes. Korte, Brunhaver og Sheppard (2015) fant at kolleger har mye større påvirkning enn forventet på den ansattes sosialisering i organisasjonen og gjennom relasjoner til andre lærer de nyansatte best. Videre fant de at de mest fornøyde og produktive nyansatte var de som opplevde best oppfølging og samhandling av høy kvalitet med sine ledere, samt kolleger som fungerer som rollemodeller (Ziener; Johansen og Sætersdal 2017, 124), som nevnt under punkt 4.2.3. Rollemodellene kan også være med å inkludere de nyansatte til uformelle samtaler, noe som er spesielt viktig når man kun møtes via digitale plattformer. Relasjoner er en viktig mekanisme for læring ettersom man i stor grad lærer om sin nye arbeidsplass gjennom å snakke, samarbeide, spørre og observere sine kolleger (Filstad 2004). Samhandling med etablerte kolleger vil dermed gi den nyansatte en forståelse og tilpasning inn i organisasjonens språk og kultur ved å se hva de gjør (Ziener; Johansen og Sætersdal 2017, 124). Studier fra Filstad i 2011 (Filstad 2016, 197) støtter dette ettersom funnene viser at sammenhengen mellom det sosiale, tilhørighet og

forpliktelse til organisasjonen har stor betydning og forhindrer rask turnover. I følge Filstad (2017, 125) handler tilhørighet om forbindelser og kvaliteten av slike forbindelser. Å bli godt kjent med sine kolleger kan dermed hjelpe de nyansatte til å oppleve tilhørighet til organisasjonen.

I følge Jokisaari (2013) vil det være en fordel om den nyansatte får oppgaver som vil være med å skape relasjoner med ulike arbeidsgrupper på ulike nivå i organisasjonen. Dette er med på å utvide nettverket til den nyansatte og få innsikt i ulike arbeidsfelt innad i organisasjonen (Sagberg 2017, 73). Nyansatt 8 bekrefter at dette fungerer i praksis:

“Når du kommer på et prosjekt eller jobber med færre om en oppgave, da møter du andre som har lignende interesser som deg i mindre fora, og da er det lettere å bli godt kjent med folk og bygge nettverk.” (Nyansatt 8)

Våre funn tyder på at deltagelse i prosjekt eller felles oppgaver bidrar til større fellesskapsfølelse da en jobber mot felles mål hvor gjerne gruppen er mindre og den enkelte ansatte får mulighet til selv å uttrykke seg, komme med forslag og drøfte mulige løsninger direkte med andre. I følge våre informanter er interne prosjekter som omfatter flere ulike team en god måte å bli kjent med sine kolleger, samt med organisasjonen. Det er likevel utfordringer knyttet til relasjoner. Noe som har overrasket de nyansatte er at det er vanskeligere å bli kjent med folk digitalt enn det de var forberedt på. Nyansatt 1 og 5 utdyper:

“Det har fungert bra med digital onboarding, men jeg tror nok det har tatt lenger tid for meg å bygge relasjon, siden jeg ikke har truffet mine kolleger så mye fysisk. Jeg tøys litt med å si at jeg har en annen side av ansiktet enn kun fronten. Jeg møtte noen på kontoret da jeg var inne 2-3 ganger før sommeren og jeg kjente ikke igjen folk, siden jeg bare har sett akkurat vinkelen helt forfra. Den kaffepraten ved maskinen som gjør at man blir kjent, den har ikke vært til stede og det merkes. Det er hvert fall en høyere terskel på at det blir personlig.” (Nyansatt 1)

“Det er mye vanskeligere å bli kjent med folk, jeg var forberedt på at det skulle være vanskelig, men jeg tenkte at nå har jeg sittet på hjemmekontor siden mars, jeg vet hvordan hjemmekontor fungerer og dette er ok. Så hadde jeg ikke tenkt over at der har jeg sittet på hjemmekontor med folk jeg kjenner, jeg kjenner kroppsspråket, jeg vet tonefallet, hva slags

ord de bruker, hva som ligger i det de sier hvis de sier det på den måten og så videre. Det jeg absolutt ser på som en stor ulempe er at det tar mye lengre tid å bli kjent med væremåten til folk, med måten de fungerer, kroppsspråk, tonefall, ordbruk, alle sånne ting som gjorde det mye vanskeligere enn jeg egentlig hadde forventet, bare det å tolke folk når de snakker.”

(Nyansatt 5)

Funnene viser at det er en høyere terskel for å ta kontakt med sine kolleger på digitale plattformer. Flere av våre informanter poengterer at de føler de må ha en faglig grunn for å kontakte folk nå enn før da man så hverandre fysisk på kontoret. En av informantene trekker frem at kommunikasjonen blir “uttrykksløs”, ettersom man ikke får sett kroppsspråk og ordentlig mimikk og dermed ikke får tak på hvem den andre er. Det gjør det også mer utfordrende å få presentert seg selv og vist frem hvem man er. Som nyansatt 1 påpeker kjente vedkommende ikke igjen sine kolleger da h*n møtte de på kontoret, ettersom han kun har sett ansiktet forfra og ikke hvordan vedkommende ser ut fra siden og i helhet. Det kan skape både komiske og uheldige møter når de nyansatte endelig skal møte alle fysisk. Man blir også mer redd for å forstyrre sine kolleger siden man ikke har kontroll på hva de gjør på hjemmekontoret. Dette er en faktor som kan påvirke hvordan den nyansatte proaktivt kan bli kjent med sine kolleger. Dette vil diskuteres i punktet under.

4.3.3.1 Eget initiativ fra den nyansatte

Sagberg (2017, 50) stiller spørsmål om hvem som egentlig har ansvar for hvor vellykket introduksjonen blir, er det organisasjonen eller den nyansatte selv? Samspeillet mellom mennesker og organisasjoner kan ta mange retninger ettersom begge parter har mange ulike egenskaper og gjensidig påvirker hverandre (Sagberg 2017, 50). Bauer (2010) trekker frem at en viktig faktor i onboarding er at den nyansatte selv har en proaktiv atferd under onboarding. De nyansatte i Sopra Steria har ulike erfaringer med det å ta eget initiativ når kommunikasjonen skjer på digitale plattformer. Nyansatt 2 og 5 forteller at det har vært en barriere å bli kjent med nye kolleger over skjermen:

“Jeg har ikke gjort noe selv for å bli sosialt integrert. På morgenmøter med hele avdelingen er jeg veldig stille, da vil jeg ikke prate fordi det er så mange. Jeg er vanligvis en sosial person og kan ta mye plass, men jeg har ikke kommet til det nivået av komfort med gruppen der jeg tør å være helt meg selv enda. Det sitter lengre inne å skal gjøre det digitalt med folk

jeg ikke kjenner. De i teamet mitt som jeg har sittet i flere timer med på Teams, der vi har sett at hverandre jobber, blir man tvunget til å snakke om andre uformelle ting også. Slik har det ikke vært med de andre og da er det større terskel for å ta kontakt, siden man ikke kjenner de.” (Nyansatt 2)

“Jeg føler at det er skikkelig barriere å sitte bak en skjerm. Hadde vi vært på kontoret er det null problem å skravle litt med folk og det er bare hyggelig, men når man sitter bak en skjerm synes jeg det er veldig vanskelig. Jeg tror jeg føler jeg avbryter folk. Når man er på et kontor ser man kroppsspråket til folk, at de uttrykker “hei” og smiler til deg, ser bort fra skjermen, vender seg mot deg og okei her åpner det opp for å snakke sammen. Men det er ikke en funksjon på Teams. Det er ikke et lite smilende ansikt ved siden av brukernavnet ditt som sier “hei jeg vil snakke”, selv om jeg vet jo at veldig mange synes at det bare er koselig å slå av en prat. Det skal mye til å trykke på den knappen med mindre man har et spørsmål å stille, et jobbrelatert spørsmål.” (Nyansatt 5)

Gruman, Saks og Zweig (2006) fant at hvor proaktiv den nyansatte er i starten har en sammenheng med opplevd mestringstro. Med proaktiv oppførsel menes det at man er i stand til å endre rutiner og systemer ved å ta initiativ til å forbedre eksisterende holdninger, eller opprette nye (Crant 2000). Blåka og Filstad (2007) støtter viktigheten av proaktiv oppførsel og refererer til studier som viser at proaktive nyansatte som selv tar initiativ til å utvikle uformelle sosiale relasjoner med kolleger som er etablerte, får tilgang til viktige læringsarenaer. Dette fører til økt tilgang til kunnskap og erfaring (Blåka og Filstad 2007). Samtidig vil organisasjonens strategier for onboarding påvirke om de nyansatte oppfører seg proaktiv, i den form av å eksempelvis be om informasjon og tilbakemeldinger. Sammenhengen mellom organisasjonens onboardingsstrategier og viktige faktorer som jobbtilfredshet og sosial integrasjon påvirkes av proaktiv atferd hos den nyansatte (Gruman, Saks og Zweig 2006). Sagberg (2017, 50) mener derfor det er viktig å se på både den nyansatte og organisasjonens perspektiv for å forstå muligheter og utfordringer som ligger i samspillet mellom individ og organisasjon.

I følge Solberg, Traavik og Wong (2020) vil ansattes digitale tankesett og tro på teknologisk endring være med å påvirke engasjementet eller passivitet til selskapets digitale transformasjonsinitiativer. Den digitale tankegangen gjenspeiler ansattes individuelle holdning og generelle mestringstro om personlige og situasjonsbestemte ressurser i

sammenheng med teknologisk endring. Med dette menes ansattes tro på i hvilken grad deres teknologiske evne er låst eller læringsorientert og i hvilken grad de mener ressursene er begrenset eller gode i situasjonen som konstruerer deres digitale tankesett (Solberg, Traavik og Wong 2020).

Flere av de nyansatte opplever at de oppfører seg annerledes i situasjoner med samhandling på digitale plattformer fremfor hva man ville gjort fysisk. I møter på Teams får de ikke med seg det som i fysisk møte skjer i øyekroken, men som er viktig for å føle en form for kontroll. Mye av den nonverbale kommunikasjonen forsvinner over digitale plattformer og det kan gjøre det vanskelig å få frem at man vil si noen ord. Det å ta ordet kan altså føles mer skremmende fordi man ikke ser og har kontroll på hvordan de andre oppfatter det man sier. Det å samhandle digitalt så mye i oppstartsfasen i ny jobb krever trolig en selvtillit og mestringstro som kan være uvant for mange. Oppmuntrende tilbakemeldinger fra sidekollegaen er noe som ikke fanges opp i like stor grad i den digitale hverdagen. Sagberg (2017, 98) foreslår at det er bedre å gi en konstruktiv tilbakemelding for mye enn for lite når hverdagens realiteter begynner å vise seg og oppmerksomheten man får i starten daler. Da får den nyansatte tilført jevnlig “næring” i form av tilbakemeldinger og oppmerksomhet for å vokse inn i jobben (Sagberg 2017, 98). Det vil antakelig være enda viktigere å gi tilbakemeldinger når all kommunikasjon skjer på digitale plattformer. Våre informanter forteller at det derimot ikke trenger å være de store tilbakemeldingene, men enkle tilbakemeldinger som en hyggelig uoppfordret mail eller melding på Teams fra en kollega.

Andre nyansatte har hatt mer tro på seg selv i slike settinger og benyttet seg av erfaringer fra andre arbeidsgivere. Nyansatt 3 og 4 utdyper:

“Jeg begynte i høst, så jeg har jo vært foran skjermen siden mars. Så jeg har egentlig blitt ganske vant til det, overraskende vant til det. Synes det var helt greit og ikke skummelt, det er jo bare sånn situasjonen er.” (Nyansatt 3)

“Den første dagen alene foran skjermen kommer an på hvem du er som person. For meg fungerte det veldig fint, også fordi jeg tar litt lett på det å ta kontakt med nye på denne måten. For meg var det opplagt å hilse på folk og bli kjent med folk, det var en viktig arena for meg i den digitale oppstarten. Hvis du selv ikke er aktiv og du ikke er inn i et team eller felleskap der noen har deg på radaren tror jeg digital onboarding kan oppleves relativt dritt.”

(Nyansatt 4)

Vi kan dermed se at sammenhengen mellom hvor stor mestringstro og selvtillit man har på digitale plattformer vil være avgjørende for hvordan opplevelse man har av den digitale onboarding. Dette virker også å påvirke tilhørigheten til organisasjonen. Nyansatt 7 og 8 forteller at det har vært til hjelp at man også har kunnet ha fysiske møter med kollegene sine:

“Bortsett fra å delta på faggruppemøter og de arrangementene som har vært, har jeg ikke gjort noe egne initiativer til å bli sosialt integrert. Jeg har ikke følt på at det er noe jeg må gjøre og teamet mitt fyller stort sett det sosiale behovet. Vi snakker sammen hver dag og har hatt en del sosiale arrangementer på egen hånd, vi er en såpass liten gruppe at vi har klart å holde oss til retningslinjene og møtes sosialt fysisk. Det har vært lettere med gruppen fordi vi allerede har knyttet kontakt, enn å finne nye personer som jeg ikke kjenner til enda.”

(Nyansatt 7)

“Kanskje det å delta på Teams, men det var litt åpning tidlig på høsten så jeg fikk noen samlinger der vi var ute og spiste. Så tenker jeg at du kanskje er mer opptatt av det som nyansatt enn om du har jobbet et sted en stund, at du virkelig prioriterer det. Jeg gleder meg til verden blir litt mer normal igjen så det går an å plukke opp det igjen.” (Nyansatt 8).

De som har kunnet møtes fysisk enkelte ganger virker å ha et bedre forhold til sine kolleger. I følge Wesson og Gogus (2005) kan man formidle mye god og viktig informasjon via datamaskiner, men det å møte et menneske vil man ikke kunne sosialt erstatte. Det påpekes at når mennesker samarbeider og kommuniserer via maskiner vil det bli et mer uklart skille mellom hva et møte med et menneske og hva et møte med en maskin er (Wesson og Godgus 2015). Det ser ut til å være viktig for de nyansatte i Sopra Steria å også kunne møte sine kolleger fysisk for å skape bedre tilhørighet.

4.3.3.2 Sosiale digitale møteplasser i organisasjonen

Basert på våre funn antar vi at å legge til rette for nettverksbygging blir viktig når man kun kan møtes digitalt og ikke fysisk. Sopra Steria har arrangert ulike digitale arrangementer gjennom hele perioden med hjemmekontor. Arrangementene har vært av større kaliber der målet er å få med hele organisasjonen, samtidig som det har vært små sosiale arrangementer som de ulike avdelingene og andre grupper har stått for. For de nyansatte er dette en mulighet

for å bli kjent med sine kolleger på et mer personlig nivå. Det har hatt ulik grad av hell.

Nyansatt 1 og 9 forteller:

“For meg treffer det ikke. Vi hadde en julemiddag, men det er ikke helt min ting, og sitte å drikke øl og se på en skjerm, det fungerer ikke helt for meg. Det blir litt sært rett og slett. Kanskje det er dumt, kanskje jeg er litt for gammeldags, jeg vet andre synes det er fint å ta en fredagspils på Teams, men det er ikke helt min ting.” (Nyansatt 1)

“Det har ikke vært mye uformelle sosiale digitale møter, jeg har vært på noen kurs bare. Eller vi hadde et for noen uker siden, det var et slags avdelingsmøte, og det var forsåvidt hyggelig, men igjen når man har hatt hele arbeidsdagen hos kunden og man skal rekke barnehagen eller skal lage middag så skal man i tillegg delta i et møte så bruker du din egen tid og det går i blant, men det er ikke noe du kan gjøre alt for ofte heller, eller jeg hvert fall.” (Nyansatt 9)

En nyansatt forteller at h*n har vært med på flere ulike digitale sammenkomster:

“Det er digitalt avdelingsmøte hver måned, og hver andre måned er det en uformelt digital sosial sammenkomst. Det var to stykker som tok initiativ etter første lock down, for å skape fredagsfølelse og teamfølelse og det var egentlig bare tull og fjas med ulike quizzer. Da logger det seg på opp imot 100 stk. Det er en veldig fin uformell sosial plattform som bygger tilhørighet og det har vært veldig populært så lenge jeg har vært her. Sopra Steria har vært flinke til å skape en ny sosial arena digitalt. Faggruppemøter er digitalt hvor de også inviterer bedrifter til å holde foredrag. Og vi har hatt avdelingsmøter der vi har fått gavekort til morgenlevering for å bestille egen frokost. Det er mange ting Sopra Steria har gjort som gjør at man blir stolt av å være en del av et selskap som prøver å bygge kultur også hjemmefra. Hva slags holdning bedriften har til det er veldig viktig.” (Nyansatt 4)

For noen nyansatte treffer det å være med på sosiale digitale arrangementer og for andre treffer det ikke. Sopra Steria har lagt opp til at de ansatte kan delta på mange ulike sosiale digitale møteplasser, og så er det opp til hver enkelt hvor mye de vil delta. De som deltar mye ser ut til å naturligvis få igjen for det ved å føle en større tilhørighet til sin arbeidsplass. Når man ikke har fått bygget gode relasjoner sitter det derimot lengre inne for våre informanter å skulle delta på digitale arrangementer, fremfor et fysisk møte. Det kan virke som at det sitter lengre inne å bruke av sin fritid til å delta på sosiale møter digitalt, og med tanke på at de

fleste sitter en hel arbeidsdag foran skjermen er det kanskje ikke så rart. På tross av dette er samtlige av våre informanter fornøyd med at de byttet jobb under pandemien selv om den digitale onboardingen gjør det mer utfordrende å bygge relasjoner og bli kjent med sine kolleger. Årsaken til dette kan være at flere av våre informanter forteller at de venter med å bygge flere personlige relasjoner til det er mulig å møtes fysisk igjen. De ser på årsaken til at de onboardes digitalt som “noe som går over” og derfor er det ikke like viktig for alle å delta på alt, fordi de vet at jobbhverdagen vil gå tilbake til normalen en dag.

For å få flere nyansatte med på sosiale digitale møteplasser kan det derfor være avgjørende at det oppmuntres til å delta på arrangementer som arrangeres. Det kan også tenkes at de ansatte må læres opp til at arrangementer skjer på digitale plattformer, og at det er en ny form for å møtes og bli kjent med hverandre og organisasjonen. Sopra Steria ser ut til å jobbe kontinuerlig med slikt arbeid. I april 2021 ble det arrangert en digital kunnskapsfestival der omtrent samtlige av de rundt 2100 medarbeiderne i selskapet logget seg på under festivalen (Sopra Steria, e). Å oppmuntre de nyansatte til å delta på slike arrangementer kan være avgjørende for å få de til å kjenne på engasjement og fellesskapsfølelse, samt være en del av energien som oppstår når man opplever det samme samtidig, selv om man sitter hver for seg.

4.3.4 Delkonklusjon

De nyansatte har tidlig i deres onboardingprosessen fått et inntrykk av organisasjonskulturen ettersom det presenteres godt i introduksjonskurset og gjennom delingskulturen Power of Sharing som finnes i organisasjonen. De nyansatte bruker likevel lengre tid på å få tak i kulturen når man ikke kan møtes fysisk, og det tar dermed lengre tid før man føler tilhørighet til selve organisasjonen. De fleste har blitt godt kjent med kollegene de jobber tett på og føler en tilhørighet til sitt team og sin avdeling. I en digital hverdag stilles det større krav til at den nyansatte selv tar initiativ til å bli kjent med sine kolleger. Dette ser ut til å være avgjørende for å raskere få nyansatte til å føle tilhørighet til organisasjonen som helhet. Hvordan organisasjonen tilrettelegger for digitale sosiale møter vil også være avgjørende for opplevelsen av tilhørighet. Dette vil være en læringsprosess i organisasjonen og påvirkes av hvor aktiv organisasjonen er for å arrangere slike møteplasser og får med de nyansatte på dette.

5.0 Konklusjon

Konklusjonen i denne oppgaven deles opp i fem deler; den første delen gir svar på problemstillingen og forskningsspørsmålene våre, den andre delen tar for seg de teoretiske implikasjonene, den tredje delen ser på de praktiske implikasjonene, den fjerde delen viser våre refleksjoner rundt kritikk til egen oppgave og den siste delen er våre anbefalinger til videre forskning.

5.1 Svar på problemstilling

I denne masteroppgaven har vi undersøkt problemstillingen: *“Hvordan påvirker digital onboarding nyansattes læring og tilhørighet?”*, gjennom forskningsspørsmålene *“Hvordan påvirker digitale læringsprosesser den nyansattes opplevelse av tilhørighet til Sopra Steria?”*, *“Hvordan påvirker digital onboarding overføring av taus kunnskap i Sopra Steria?”* og *“Hvordan påvirker digital onboarding den nyansattes opplevelse av tilhørighet til organisasjonskulturen i Sopra Steria?”*.

Funnene i denne oppgaven tyder på at digital onboarding har hatt både en positiv og negativ påvirkning på de nyansatte i Sopra Steria. I det digitale introduksjonskurset er det stort sett eksplisitt kunnskap som formidles, og det fungerer dermed godt å ha det digitalt. Likevel er det viktig å ha fokus på sosial interaksjon gjennom kurset for å skape en større følelse av fellesskap og tilhørighet. Læringsprosessen over skjerm tar lengre tid ved digital samhandling. Terskelen for å spørre om hjelp er høyere og de nyansatte mister viktig læring som skjer uformelt ved å være på kontoret. Det er fordelaktig at Sopra Steria benytter seg av læring ved å dele skjerm. Læringsprosessen på digitale plattformer tar lengre tid og det tar dermed også lengre tid å skape tilhørighet til organisasjonen.

Kunnskapsdeling skjer over digitale plattformer, men lykkes ikke like godt digitalt som ved fysisk oppmøte. Deling av eksplisitt kunnskap skjer over skjerm, spesielt via introduksjonskurset, men taus kunnskap er mer krevende å få til over skjerm og skjer derfor mindre enn om man kunne vært samlet på kontoret. I tillegg så mister de nyansatte småpraten med kolleger, i tillegg til observering og praktisering sammen med kunnskapsrike kolleger. Dermed har vi kommet frem til at mye taus kunnskap vil forsvinne. Vi ser det fordelaktig at Sopra Steria benytter seg av en mentorordning, der man kan sitte sammen, praktisere

sammen, og lære av hverandre. Ved at de nyansatte får utdelt en mentor vil det trolig føre til sterkere tilhørighet til både rolle, team og organisasjon. Det er viktig at de nyansatte i Sopra Steria får en god innføring i både eksplisitt og taus kunnskap som vi antar vil være avgjørende for en vellykket onboardingprosess.

Digital onboarding gjør at det tar lengre tid å bygge relasjoner, noe som påvirker den nyansattes tilhørighet til organisasjonen. Det er enklere å bli kjent med de man jobber tett med, og dermed får de nyansatte en god følelse av tilhørighet til sitt nærmeste team og avdeling. Det er avgjørende at den nyansatte selv tar initiativ til å bli kjent med kolleger for å føle tilhørighet til organisasjonen. De nyansatte som ikke er proaktive vil kjenne på mindre tilhørighet. Delingskulturen Power of Sharing er med på å bidra til at de nyansatte opplever tilhørighet, ettersom det skaper en følelse av å være med å bidra og hjelpe hverandre.

Hvert delkapittel kan oppsummeres i tre delkonklusjoner:

F1: Jo større fokus det er på deling av skjerm med kolleger, desto større mulighet er det for at læring og tilhørighet oppstår blant de nyansatte.

F2: Jo mer det blir lagt til rette for praksis gjennom en mentorordning, desto større mulighet er det for at kolleger overfører taus kunnskap til de nyansatte.

F3: Jo bedre den nyansatte inkluderes i digitale team, men også tar eget initiativ, desto større tilhørighet til organisasjonen.

Basert på dette vil vi til slutt konkludere med at man ved en digital onboardingprosess overfører læring til nyansatte på digitale plattformer og skaper tilhørighet, men det tar lengre tid når man ikke kan møte hverandre fysisk. En kombinasjon av digitale møter og fysiske samlinger ser ut til å påvirke læring og tilhørighet positivt.

5.2 Teoretiske implikasjoner

Denne oppgaven er et forsøk på å rette fokus på hvordan digital onboarding påvirker nyansattes læring og tilhørighet i en organisasjon. Det var utfordrende å finne tidligere forskning og litteratur som belyser fenomenet digital onboarding godt, og som samtidig har fokus på tilhørighet og læring. Likevel mener vi at litteraturen vi fant har gjort det mulig å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene.

Det belyses i teorikapittelet hvordan læring, tilhørighet og onboarding henger sammen, der onboarding er en læringsprosess som er med å bygge tilhørighet for den nyansatte. Dette gjenspeiles godt med funnene i denne oppgaven, der vi ser at respondentene som lærer best og raskere opplever å bli en del av organisasjonen, noe som resulterer i tilhørighet. Vi ser at dette er like viktig uavhengig om onboarding skjer digitalt eller ikke. Med digital onboarding er det derimot enda viktigere at den nyansatte får mer oppfølging av leder og kolleger for å sikre at opplæringen er tilstrekkelig.

En teoretisk implikasjon vi ønsker å trekke spesielt frem er at teorien til SEKI-modellen ikke samsvarer med våre funn i oppgaven. Etter gjennomgang av modellen kom vi frem til en annen rekkefølge på prosessene enn modellen til Nonaka og Takeuchi (1995) viser, se punkt 4.2.2.1. Vi har dermed valgt å utforme en modell (figur 2) vi mener passer bedre til vår problemstilling.

5.3 Praktiske implikasjoner

Denne oppgaven diskuterer utfordringer med å gjennomføre en hel onboardingsprosess digitalt. Nå som de fleste onboards på hjemmekontor kan dette være et bidrag til organisasjoner for hvordan man kan få mer effektive ansatte og få de til å oppleve tilhørighet slik at de blir i organisasjonen.

I denne oppgaven har vi analysert og diskutert hvordan digital onboarding påvirker læring, tilhørighet, kunnskapsdeling, kultur og det sosiale i Sopra Steria. Vi har belyst dette gjennom å fokusere på kun de nyansatte sitt perspektiv. Denne oppgaven belyser både fordeler og ulemper som digital onboarding gir selskapet. Dette kan være svært nyttig forskning nå som mange bedrifter må gjennomføre onboarding digitalt. Oppgaven belyser hvordan det i praksis har fungert for Sopra Steria, og dette kan gi økt forståelse for hvordan man kan benytte seg av digital onboarding i sitt selskap.

En praktisk implikasjon vi ønsker å trekke frem som vi mener er relativt enkelt å gjennomføre i praksis, er bruken av mentor for de nyansatte. Dette mener vi er et sentralt onboardingstiltak for Sopra Steria. Som nevnt gjennom analysen, vil en mentor gjøre det enklere for den

nyansatte å kunne forholde seg til en person gjennom onboardingprosessen. Den nyansatte kan dermed lære ved å observere og praktisere sammen med mentoren, og kontakte denne personen dersom det er noe. I tillegg kan mentoren være et bidrag til at den nyansatte kan bli raskere assimilert i det sosiale i organisasjonen.

5.4 Kritikk til egen oppgave

Som nevnt tidligere er digital onboarding et relativt nytt fenomen som det ikke finnes mye forskning på i dag. Digital onboarding er noe de som bytter jobb under pandemien blir utsatt for. Vi vil dermed anta at det kommer mer forskning på en heldigital onboarding i årene som kommer. Nå har vi vært nødt til å benytte oss av mye teoretisk rammeverk som er basert på en onboarding der man møtes fysisk. Dette kan være med å prege resultatet i oppgaven.

Intervjuene med våre informanter ble formet underveis ettersom vi benyttet oss av semi-strukturerte intervjuer. Vi ser derimot i ettertid at vi kunne utformet spørsmålene i den overordnede intervjuguiden bedre med flere oppfølgingsspørsmål. Dette for å gå enda mer i dybden for å belyse problemstillingen i oppgaven bedre. Våre informanter ga oss heldigvis utfyllende og gode svar, til tross for spørsmålene. Dermed fikk vi til slutt et rikelig og spennende datamateriale å basere oppgaven på.

Vi visste lite om hvordan onboardingen foregår i organisasjonen utenom introduksjonskurset. Dette kan ha gitt oss både fordeler og ulemper i intervjusituasjonen, samt at det påvirker vår analyse. Sopra Steria er en stor organisasjon der man har ulike opplæringsstrategier i de forskjellige avdelingene. Dette kan være med å påvirke resultatet i oppgaven vår ettersom det er avhengig av hvilken avdeling og stilling de nyansatte skal inn i for hvordan de lærer seg sine oppgaver. På den andre siden kan det være positivt at de ulike metodene for å lære belyses, ettersom det gir rom for bedre innsikt i hvordan læring skjer digitalt. Det hadde vært enklere om vi hadde en innsikt i hva de nyansatte skal lære i selve organisasjonen og begreper de bruker i hverdagen for å forstå bedre hva de forteller i intervjuene. De fleste informantene er konsulenter og er ute i oppdrag hos kunder. Opplæring hos kunde er noe vi har sett bort ifra i denne oppgaven.

En siste kritikk av oppgaven er at vi grunnet pandemien måtte rekruttere informanter i tillegg til å holde intervjuene digitalt. Dette gjorde det trolig vanskeligere for oss å fange interessen til informantene, noe som i tillegg gjorde at vi endte opp med kun ni informanter. Imidlertid føler vi at vi har fått de dataene vi trengte til studien, og at det ikke hadde så mye å si på kvaliteten at vi ikke hadde flere informanter. Det kan også antas at digitale intervjuer kan være en svakhet for oppgaven, ved at vi ikke får helt den samme kjemien med informantene som vi hadde fått dersom vi møtte de fysisk, og dermed ikke har klart å gå like mye i dybden som ønsket.

5.5 Anbefalinger til videre forskning

I denne oppgaven har vi undersøkt hvordan digitale onboardingprosesser påvirker tilhørighet og læring. Med bakgrunn i at digital onboarding er et relativt nytt fenomen, vil det være behov for flere undersøkelser på fenomenet. Grunnen til dette er at digitale løsninger stadig er i utvikling. I tillegg er det ett år siden mange selskaper begynte å benytte seg av digital onboarding, og disse vil også stadig utvikle prosessene og metodene sine. Samtidig er det nok svært ulikt hvordan ulike bransjer og selskaper utfører digital onboarding, da vi kun har utforsket Sopra Steria. Vi mener det kunne vært interessant å utføre kvalitative undersøkelser i flere bedrifter og gjennomføre dybdeintervjuer for å få en dypere innsikt. Det kan eksempelvis undersøkes samme problemstilling og forskningsspørsmål som vi har benyttet i denne studien. Ved å undersøke dette vil man få et bredere perspektiv på hvordan digital onboarding påvirker organisasjoner, samt hvordan det påvirker nyansattes læring og tilhørighet. Vi vil videre foreslå å ta for seg flere informanter enn det vi har tatt i bruk i denne oppgaven.

Det kan i tillegg være et forslag å utføre en kvantitativ undersøkelse, ved å sende ut en spørreundersøkelse til nyansatte i flere organisasjoner for å se hvordan de digitale løsningene har påvirket deres onboarding. Da kan man også se på ulike bransjer og sammenligne disse mot hverandre.

Til slutt har denne oppgaven fokusert på den nyansattes opplevelse av tilhørighet. De nyansatte har kun jobbet i selskapet i alt fra 10 måneder til 3 måneder da intervjuene ble holdt. Å følge opp de nyansattes opplevelse av tilhørighet til organisasjonen etter å ha vært i

organisasjonen over lengre tid vil være interessant for å få en bedre innsikt i om digital onboarding fører til høyere turnover eller at den digitale onboarding har andre konsekvenser.

6.0 Referanseliste

Abrams, Lisa C., Rob Cross, Eric Lesser og Daniel Z. Levin. 2003. *Nurturing Interpersonal Trust in Knowledge-Sharing Networks*. *Academy of Management Executive* 17 (4): 64-77.

Allen, Michael. W. 2016. *Michael Allen's guide to e-learning: Building interactive, fun, and effective learning programs for any company*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Andersen, Espen og Ragnvald Sannes. 2017. *Hva er digitalisering?* Magma. Lesedato 28.04.2021: <https://www.magma.no/hva-er-digitalisering>

Andersen, Svein. 2013. *Casestudier; Forskningsstrategi, generalisering og forklaring*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.

Bang, Henning, 2013. *Organisasjonskultur*. Oslo: Universitetsforlaget

Bauer, Talya. 2010. *Onboarding new employees: Maximizing success*. Lesedato 18.04.2021: <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>

Bauer, Talya og Berrin Erdogan. 2012. *Organizational socialization outcomes: Now and into the future*. In C. R. Wanberg (Ed.), *Oxford library of psychology. The Oxford handbook of organizational socialization* (p. 97–112). Oxford University Press.

Bauer, Tayla N., Berrin Erdogan, og Sully M. Taylor. 2012. *Creating and maintaining environmentally sustainable organizations: Recruitment and onboarding*. In S. E. Jackson, D. S. Ones, & S. Dilchert (Ed.), *Managing Human Resources for Environmental Sustainability*. New York: John Wiley & Sons.

Birtch, Thomas A., Flora F. Chiang og Emmy Van Esch. 2016. *A social exchange theory framework for understanding the job characteristics–job outcomes relationship: The mediating role of psychological contract fulfillment*. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(11), 1217-1236

- Blåka, Gunnhild og Cathrine Filstad. 2007. *How does a newcomer construct identity? A socio-cultural approach to workplace learning*. International Journal of Lifelong Education, 26 (1) p.59-73
- Boyatzis, Richard E. 1998. *Transforming Qualitative Information: Thematic Analysis and Code Development*. California, US: Sage Publications.
- Braun, Virginia og Victoria Clarke. 2006. *Using Thematic Analysis in Psychology*. Qualitative Research in Psychology 3 (2): 77-101. Lesedato 15. mars 2019: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1191/1478088706qp063oa?needAccess=true>
- Crant, J. Michael. 2000. *Proactive behavior in organizations*. Journal of Management, 26(3), 435–462.
- Creswell, John W. 1998. *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. California, US: Sage Publications, Inc.
- DeBode, Jason D., Kevin W. Mossholder og Alan G. Walker. 2017. *Fulfilling employees' psychological contracts: organizational socialization's role*. Leadership & Organization Development Journal.
- De nasjonale forskningsetiske komiteene. 2014. *Generelle forskningsetiske retningslinjer*. Lesedato 16. mars 2021: <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/generelle/>
- Farbrot, Audun. 2013. *Straffes for å skjule kunnskap på jobben*. Magma. Lesedato 20.04.2021: <https://www.magma.no/straffes-for-a-skjule-kunnskap-pa-jobben>
- Filstad, Cathrine og Petter Gottschalk. 2010. *Knowing in Mobile Organizations – trust and knowledge sharing in virtual teams*. Int. Journal of Mobile Learning and Organisation, Vol. 4, no. 3, pp. 269-280.
- Filstad, Cathrine. 2014. *Tillit til å dele kunnskap*. BI. Lesedato 15.04.2021: <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2014/12/tillit-til-a-dele-kunnskap/>
- Filstad, Cathrine. 2016. *Organisasjonslæring - fra kunnskap til kompetanse*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Filstad, Cathrine. 2017. *Nyansattes organisasjonssosialisering*. Bergen: Fagbokforlaget.

Filstad, Cathrine, Laura E. M. Traavik og Mara Gorli. 2019. *Belonging at work: the experiences, representations and meanings of belonging*. Journal of Workplace Learning, Vol. 31 No. 2, pp. 116-142. <https://doi-org.egms.idm.oclc.org/10.1108/JWL-06-2018-0081>

Gruman, Jamie, Alan Saks og David Zweig. 2006. *Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study*. Journal of Vocational Behavior, 69 (1), 90-104.

Gruman, Jamie og Alan Saks. 2018. *E-socialization: the problems and promise of socializing newcomers in the digital age*. In J. H. Dulebohn & D. L. Stone (Ed.), *The brave new world of eHRM 2.0* (pp. 111-139). Charlotte, US: Information Age Publishing.

Haaland, Frode Hübertz. 2019. *Å knytte bånd - Rekruttering, utvelgelse og innfasing av nyansatte*. 1. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Hinds, Pamela J., Michael Patterson og Jeffrey Pfeffer. 2001. *Bothered by Abstraction: The Effect of Expertise on Knowledge and Subsequent Novice Performance*. Journal of Applied Psychology 86: 1232-1243.

Hislop, Donald. 2013. *Knowledge Management in Organization*. 3. utg. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.

HR Norge. *Onboarding etter 6 C'er- smart start i ny jobb*. Lesedato 25.01.21: <https://www.hrnorge.no/fagomr%C3%A5der/rekruttering/onboarding/onboarding-etter-6-cer-smart-start-i-ny-jobb>

Klein, Howard J. og Beth Polin. 2012. *Are organizations on board with best practice onboarding?* I C.R. Wanberg (red.), *The Oxford handbook of organizational socialization* (s.267-287). New York: Oxford University Press.

Klein, Howard J., Beth Polin og Kyra Leigh Sutton. 2015. *Specific onboarding practices for the socialization of new employees*. International Journal of Selection and Assessment, 23(3), 263-283. DOI: 10.1111/ijsa.12113

Klenke, Karin. 2016. *Qualitative Research in the Study of Leadership*. 2. utg. London: Emerald

Korte, Russel, Samantha Brunhaver og Sheri Sheppard. 2015. *(Mis)Interpretations of organizational socialization: The expectations and experiences of newcomers and managers*. Human Resource Development Quarterly, 26(2), 185-208. DOI: 10.1002/hrdq.21206

Krokan, Arne. 2010. *Den digitale økonomien*. Oslo: Cappelen Damm Akademiske Forlag.

Kuvaas, Bård og Anders Dysvik. 2016. *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget

Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2015. *Det Kvalitative Forskningsintervjuet*. 3. utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Jakobsen, Cathrine Filstad. 2003. *Nyansatte i organisasjoner - perspektiver på læring og organisasjonssosialisering*. Oslo: Abstrakt Forlag AS.

Jakobsen, Cathrine Filstad. 2004. *How newcomers use role models in organizational socialization*. Journal of Workplace Learning. 16 (7) p.396-409

Jakobsen, Cathrine Filstad. 2010. *Suksesskriterier for etablering av sterk læringskultur*. Magma. Lesedato 26.04.2021: <https://www.magma.no/suksesskriterier-for-etablering-av-sterk-laeringskultur>

Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen og Per Arne Tuft. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utg. Oslo: Abstrakt forlag

Johansen, Olav og Helene Sætersdal. 2017. *HR og personalledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Jokisaari, Markku. 2013. *The role of leader-member and social network relations in newcomers' role performance*. Journal of Vocational Behavior, 82(2), 96-104

Judge, Timothy, Howard Weiss, John Kammeyer-Mueller og Charles Hulin. 2017. *Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change*. Journal of Applied Psychology, 102(3), 356-374.

Lai, Linda. 2013. *Strategisk kompetanseledelse*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Larsen, Ann Kristin. 2007. *En enklere metode: Veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode*. Bergen: Fagbokforlaget.

Ledernytt. *Derfor må du som leder ha oversikt over ansattes kompetanse*. Lesedato 13.04.2021: <https://www.ledernytt.no/derfor-maa-du-som-leder-ha-oversikt-over-ansattes-kompetanse.6210772-123879.html>

Louis, Meril Reis. 1980. *Surprise and sensemaking. What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings*. *Administrative Science Quarterly*, 25 (2), 226-251).

Lub, Xander D., P. Matthijs Bal, Robert Blomme og Rene Schalk. 2016. *One job, one deal... or not: do generations respond differently to psychological contract fulfillment?* *The International Journal of Human Resource Management*, 27(6), 653-680. DOI: 10.1080/09585192.2015.1035304

NESH. *Forskningsetikk*. Lesedato 14.03.2021: <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-humaniora-juss-og-teologi/>

Nielsen, Klaus og Steinar Kvale. 1999. *Mesterlære- læring som sosial praksis*. Ad Notam Gyldendal.

Nonaka, Ikujiro og Hirotaka Takeuchi. 1995. *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.

NSD. *Personverntjenester*. Lesedato 14.03.2021: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger>

O'Reilly, Charles, Jennifer Chatman, og David F. Caldwell. 1991. *People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit*. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516.

Ostroff, Cheri og Steve W. Kozlowski. 1992. *Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition*. *Personnel psychology*, 45(4), 849-874. DOI: 10.1111/j.1744-6570.1992.tb00971.x

Penneo. *The Benefits of a Digital Onboarding Process for HR-Departments*. Lesedato 24. mai 2021: <https://penneo.com/no/blog/benefits-digital-onboarding-hr/>

Polanyi, Michael. 1966. *The Tacit Dimension*. New York: Doubleday.

Poole, Marshall Scott. 2011. *Communication*. In S. Zedeck (Ed.), *APA Handbooks in Psychology*. APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 95 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization (pp. 191-220).

Proost, Karin, Joris van Ruysseveldt og Marius van Dijke. 2012. *Coping with unmet expectations: Learning opportunities as a buffer against emotional exhaustion and turnover intentions*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(1), 7–27.

Ringdal, Kristen. 2013. *Enhet og Mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og metode*. 3 utg. Bergen: Vigmostad og Bjørke AS.

Rogstad, Jon og Erika Sterri. 2015. *Passe inn og passe til. Oppfølging og mestring blant nyansatte arbeidstakere*. Fafo-rapport. Lesedato 10.05.2021: <https://www.fafo.no/zoo-publikasjoner/fafo-rapporter/item/passe-inn-og-passe-til>

Rousseau, Denise. 1989. *Psychological and implied contracts in organizations*. *Employee responsibilities and rights journal*, 2(2), 121-139.

Sagberg, Ingvild. 2017. *Ny i jobb*. Oslo; Universitetsforlaget.

Silverman, David. 2014. *Interpreting Qualitative Data*. 5th edition. London: SAGE Publications Inc. ISBN: 978-1-44462-9542-7.

Sintef a. *Digitalisering*. Lesedato 28.04.2021: <https://www.sintef.no/felles-fagomrade/digitalisering/#/>

--- b. *Ny jobb i koronaens tid?* Lesedato 16.04.2021: <https://www.sintef.no/siste-nytt/2020/ny-jobb-i-koronaens-tid/>

Solberg, Elizabeth, Laura Traavik og Sut Wong. 2020. *Digital Mindsets: Recognizing and Leveraging Individual Beliefs for Digital Transformation*. *California Management Review*, Vol 62 (4) 105-124.

Sopra Steria, a. *Hvem er vi*. Lesedato 03.05.2021: <https://www.soprasteria.no/hvem-er-vi>

--- b. *Dette kan vi*. Lesedato 03.05.2021: <https://www.soprasteria.no/dette-kan-vi>

--- c. *Sterk internkultur*. Lesedato 03.05.2021: <https://www.soprasteria.no/bli-en-av-oss/sterk-internkultur>

--- d. *Digital kultur er nøkkelen til fremtidig verdiskaping*. Lesedato 10.05.2021: <https://www.soprasteria.no/vi-mener/details/digital-kultur-er-nokkelen-til-fremtidig-verdiskaping>

---e. *2000 medarbeidere i kunnskapsfestivalmodus*. Lesedato 10.05.2021: <https://www.soprasteria.no/footer/nyheter/details/2-000-medarbeidere-i-kunnskapsfestivalmodus>

Stein, Mark og Lilith Christiansen. 2010. *Successful Onboarding: Strategies to Unlock Hidden Value Within Your Organization*. McGraw-Hill Education - Europe.

Thagaard, Tove. 2013. *Systematikk og Innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. 4 utg. Bergen: Vigmostad og Bjørke AS.

Tunc, Aysegül. 2019. *Business Management and Communication Perspectives in Industry 4.0*. Istanbul: IGI Global Business Science Reference.

Van Maanen, John og Edgar Schein. 1979. *Toward a theory of organizational socialization*. I M. B. Staw og L.L. Cummings (red.), *Research in organizational behavior* (Vol. 1). Greenwich, Conn.: JAI Press.

Wenger, Etienne. 1998. *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press.

Wesson, Michael og Celile Gogus. 2005. *Shaking Hands With a Computer: An Examination of Two Methods of Organizational Newcomer Orientation*. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 1018–1026.

7.0 Appendiks

Vedlegg 1

Intervjuguide – masteroppgave om digitale onboardingprosesser av nyansatte

Introduksjon	<p>“Har du lest informasjonsskrivet?” (Vise frem informasjonsskrivet for underskrift osv.)</p> <p>Komme med et kort sammendrag av informasjonsskrivet, blant annet tema for studien.</p> <p>Utdyp at alt blir anonymisert: “Informasjon som kommer ut av disse intervjuene vil bli anonymisert og dine personopplysninger vil ikke kunne bli knyttet til de svarene du gir. Du kan når som helst trekke deg fra intervjuet eller holde tilbake informasjon du har gitt”</p> <p>“Som informert om vil vi benytte båndopptaker og intervjuet vil bli transkribert til tekst, er dette fortsatt ok for deg?”</p> <p>Fortelle om hva vi forventer og hvordan vi ønsker å gjennomføre intervjuet.</p> <p>“Har du noen spørsmål før vi begynner?”</p>
Ansettelsesforhold	<p>Hva gjorde at du søkte jobben i Sopra Steria?</p> <p>Hva visste du om Sopra Steria på forhånd? Hvilke forventninger hadde du?</p> <p>Hva liker du best ved å jobbe i Sopra Steria? Kan du gi eksempler.</p>
Introduksjonskurs / onboarding	<p>Husker du hvilken informasjon du fikk på forhånd? Hvordan var tiden før du begynte?</p> <p>Kan du beskrive perioden som nyansatt?</p> <p>Hvilken opplevelse hadde du den første dagen? Utdyp.</p> <p>Hvordan opplevde du det digitale introkurset?</p>

	<p>Ble du kjent med noen? Utdyp opplevelsen av å sitte alene foran skjermen.</p> <p>Kom gjerne med eksempler.</p> <p>Har du vært på kontoret i løpet av din nyansattperiode?</p>
Kultur	<p>Hva kjennetegner organisasjonskulturen i Sopra Steria? Gi eksempler.</p> <p>Hva tror du skal til for at du skal få mer tak i kulturen?</p> <p>Power of sharing, hvordan ble du introdusert for dette?</p> <p>Hvordan knyttes det bånd via skjermen i Sopra Steria?</p>
Læring	<p>Hva kjennetegner læringen? Gi eksempler.</p> <p>Hva skjer av uformell læring? Gi eksempler.</p> <p>Hvem er det du lærer av?</p>
Kunnskap	<p>Når føler du at du har den kunnskap du trenger å ha for å gjøre jobben din? Hva gjorde at du følte det?</p> <p>Er det noe form for kunnskap du synes er vanskelig å få tak i? Noe du savner å vite mer om? Gi eksempler.</p> <p>F.eks. taus kunnskap.</p>
Digitalisering	<p>Hva ser du på som fordeler og ulemper med digitalt onboarding?</p> <p>Har du noen tanker om hvordan den digitale delen burde være?</p> <p>Kom gjerne med eksempler.</p>
Tilhørighet	<p>Hva skal til for at du skal føle tilhørighet til organisasjonen? Kom med eksempler.</p> <p>Skjer det uformelle sosiale møter? Hvem tar initiativ og hvordan skjer det? Kom med eksempler.</p> <p>Har du knyttet bånd til organisasjonen og kolleger? Føler du at du er en Sopra Sterianer?</p> <p>Hva har du gjort selv for å bli sosialt integrert? Gi eksempler.</p> <p>Føler du at du er på “innsiden” av Sopra Steria nå? I så fall hvor lang tid tok det?</p>
Avslutning	<p>Er du fornøyd med å ha byttet jobb etter alt ble digitalt? Utdyp.</p> <p>Har du noe mer du ønsker å tilføye som ikke har kommet frem til nå?</p> <p>Har du noen spørsmål?</p>

Vedlegg 2

Vil du delta i forskningsprosjektet ***“Hvordan påvirker digital onboarding nyansattes læring og tilhørighet?”***

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke effektene av onboarding som foregår digitalt og på hjemmekontor, fremfor en normal onboarding. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet er å se hvilke konsekvenser det har å onboarde nyansatte på hjemmekontor. Dette er vår avsluttende masteroppgave fra studiet master i ledelse ved Høyskolen Kristiania. Problemstillingen som vil belyses er hvilke effekter den digitale onboardingen har på de nyansatte. Med dette ønsker vi å undersøke om den nyansatte føler tilhørighet til organisasjonen og hvordan de tilegner seg kunnskap og læring, og da spesielt taus kunnskap.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høyskolen Kristiania er ansvarlig for prosjektet. Studien gjennomføres av masterstudentene Cecilie Lorenzen og Nina Hofstad Morkemo, tilknyttet Institutt for ledelse og organisasjon ved Høyskolen Kristiania, Oslo. Veileder er professor Cathrine Filstad.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta fordi du er nyansatt i organisasjonen etter at onboardingen ble gjennomført digitalt. Kriteriet for å delta er at du er nyansatt og vært ansatt andre steder før slik at du har et sammenligningsgrunnlag. Vi vil sende denne henvendelsen til 10 nyansatte i organisasjonen.

Hva innebærer det for deg å delta?

Deltakelse i forskningsprosjektet innebærer et individuelt intervju med masterstudentene om din opplevelse av den digitale onboardingprosessen generelt, og digitale løsninger i henhold til læring spesielt. Intervjuene vil bli tatt opp på bånd, transkribert ordrett, anonymisert, og deretter vil lydfilene slettes. Dine svar blir registrert elektronisk og lagret på en sikker plattform. Hvert intervju vil ta om lag én time, og spørsmålene vil omhandle hvordan du har opplevd den digitale onboardingprosessen og din vurdering av den.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Svarene dine vil ikke påvirke ditt forhold til arbeidsplassen og arbeidsgiver.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Studentene og veileder har tilgang til opplysningene som hentes inn. Uvedkommende vil ikke ha tilgang til opplysningene og dette vil sikres ved at datamaterialet lagres på en kryptert minnepinne. Navnet og kontaktopplysningene dine vil erstattes med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data, som ingen andre enn oss studenter vil ha tilgang til.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgraden er godkjent, noe som etter planen er 1. juli 2021. Fra samme dato vil også datainnsamlingen slettes fra kryptert minnepinne.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høyskolen Kristiania har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Professor Cathrine Filstad Mail: cathrine.filstad@kristiania.no, telefon: xxxxxxxx.

Masterstudent Cecilie Lorenzen Mail: ceclor@student.kristiania.no, telefon: xxxxxxxx.

Masterstudent Nina Hofstad Morkemo Mail: ninmor@student.kristiania.no, telefon: xxxxxxxx.

Alle ved Institutt for Ledelse og organisasjon, Høyskolen Kristiania, Oslo.

Høyskolen Kristianas personvernombud: personvernombud@kristiania.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Cathrine Filstad
Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

Cecilie Lorenzen
Student

Nina Hofstad Morkemo
Student

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet “*Hvordan påvirker digital onboarding nyansattes læring og tilhørighet?*” og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3

NSD sin vurdering

Melding

22.01.2021 18:45

Behandlingen av personopplysninger er vurdert av NSD. Vurderingen er:

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet 22.01.2021 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.07.2021.